

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Jaanika Rannula

MEESKONNA COACHINGU ROLL  
MUUDATUSTE JUHTIMISE PROTSESSIDES

Magistritöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Muudatuste juhtimise ja meeskonna coachingu teoreetilised alused .....	7
1.1. Organisatsioonilised muutused ja nende juhtimine indiviidi perspektiivist .....	7
1.2. Meeskonna coachingu olemus ja kasutusvõimalused muudatuste juhtimise protsessis	15
2. Empiiriline analüüs muudatuste juhtimise toetamiseks meeskonna coachingu abil	26
2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus .....	26
2.2. Meeskonna coachingu abil juhitud muudatusprotsesside analüüsi tulemused ja järeldused	33
Kokkuvõte .....	47
Viidatud allikad.....	50
Lisad .....	55
Lisa A. Muutumisvalmiduse küsimustik .....	55
Lisa B. Tagasiside küsitluse ankeet .....	56
Lisa C. Järel- intervjuu küsimused juhtidega .....	56
Lisa D. Indiviidide meeskonna coachingu tagasiside väidete omavahelised seosed .....	57
Lisa E. Muutumisvalmiduse ja objektiivse kaasatuse muutuse seosed gruppide lõikes .....	58
Lisa F. Objektiivse kaasatuse kasvu ja tagasiside väidete seosed .....	58
Lisa G. Osalejate hinnangud tagasiside küsitluse väidetele ja küsimustele .....	59
Lisa I. McKinsey 7S muudatuste juhtimise mudel .....	59
Summary.....	60

### Sissejuhatus

2020. aasta kevadel oli ettevõtte juhil, Jaanil oma organisatsiooniga strateegiline plaan laieneda välisturgudele. Selleks oli meeskond koostanud strateegia ja tegevuskava ning esimene samm oli osaleda Saksamaa messil. 13. märtsil 2020 seoses üleilmse COVID-19 pandeemiaga maailmas kuulutati Eesti Vabariigis välja eriolukord. Kogu strateegia ja tegevuskava olid lennanud Jaani sõnul vastu taevast ning ta pidi koos oma arendusmeeskonnaga tegevusi ja plaane kiirelt ümber korraldama, keskendudes muudatuste elluviimisele Eestis. Meeskond oli Jaani silmis tardunud olekus, ühiselt ühes ruumis lahenduskeskselt koosolekuid ega arutelusid korraldada ei saanud, raske oli hoida selget ja avatud suhtlust ning mitme töötaja seas oli kasvanud ebakindlus ja vastupanu uuenduste suhtes. Kasvustrateegiast pidi saama ellujäämisstrateegia. Jaan ise ei tundnud, et ta oleks võimeline ja pädev välja selgitama, milliseid muudatused peab ettevõtte läbi tegema, kuidas olla tõhusa eestvedaja rollis (Raffaelli 2017) ning mil moel seda muudatuse protsessi tulemuslikult juhtida. Mõtteviisi ümberkujundamine kasvult ellujäämisele on juhtide jaoks ebamugav ja keeruline (Kotter 1996). Samuti ei olnud Jaanil piisavalt aega, et hakata muutunud keskkonnas endas arendama vajalike muudatuste juhtimise oskusi (Rafferty, Jimmieson & Restubog 2013). Sellistes olukordades on juhtidel võimalik kaasata neutraalseid osalisi väljastpoolt organisatsiooni nagu näiteks konsultante, mentoreid ja ka coache, kelle sekkumine võiks muuta juhi ja meeskonna oskusi, hoiakuid ja käitumist indiviidi tasandil, et muudatusi tõhusalt ellu viia (Bickerich, Michel, O'Shea 2016; Grant 2014). Jaan otsustas kaasata meeskonna coachi, et kogu meeskonda muutuste elluviimisesse kaasata ning seatud eesmärgid tulemuslikumalt ellu viia. Neutraalse osalisena coachi sissetoomine toetab indiviidide köitumise püsivat muutust, mis omakorda toetab efektiivset muudatuste elluviimist (Clutterbuck 2020). 86 protsendi juhtide hinnangul on *coaching* väga mõjus (De Meuse, Dai, Lee, 2009), sest aitab arendada indiviidide muutumisvalmidust - võimekust tulla toime ebamäärasusega, katsumusrohkete ja ellujäämisolukordadega, samuti suurendab juhtide enesetõhusust, vastupidavust või töökohaga rahulolu (Grant 2014). Indiviidi väärtustamise kaudu toetab *coaching* lahenduskesksust ka otsuste tõhusamat elluviimist (Türk, Saue 2021).

*Coachingut* on kirjeldatud erinevalt. Ühed märgivad *coaching'u* vormideks, teised liikideks, kolmandad metoodikateks näiteks elu (*life*), juhtimise (*executive*), juhtide (*leadership* ja eraldi ka *managerial*), kaaslaste (*peer*), tulemuslikkuse (*performance*), lahenduskeskne (*solution focused*) ja arendav (*developmental*) coaching. Seejärel kirjeldatakse coachingu eri tasandeid nagu individuaalne, grupi või meeskonna coaching.

Lisaks on meeskonna coachingus eraldi välja toodud juhtide meeskonna coaching, meeskonna tulemuslikkuse (*team performance*) või juhtimise (*executive team*) coaching, ümberkujundav (*transformational*) juhtimise ja meeskonna coaching ning süsteemne meeskonna coaching (Whitmore 2017, Passmore 2010, Wilson 2015, Dimas et al. 2016). Arutledes eri coachidega näevad nemadki sarnaselt siinse töö autoriga, et sellekohast selgitustööd on vaja teha, et tulevased coachingu kliendid oleksid teadlikumad, kuidas ja mil viisil saab coaching neid toetada. Autor soovib rõhutada, et kui ajalooliselt oli *executive* coaching mõeldud vaid juhtide coachinguks, siis nüüdseks on see sulandunud erinevatesse sihtrühmadesse ja formaatidesse, nagu näiteks õpetajad (Grant 2010) või meeskonnad (Hawkins 2017). Näiteks Grant (2014), Clutterbuck et al. (2010) ja Wilson (2015) leiavad, et muudatuste juhtimist ja elluviimist toetavad parimal moel juhtimise, süsteemne ja tulemuslikkuse coaching, sest need aitavad juhtidel kujundada ja ellu viia muudatuste juhtimise projekte. Magistritöö autor kasutab oma uurimuses nii täidesaatva, lahenduskeskse kui ka süsteemse coachingu mõtteviise, tööriistu ja metoodikaid.

Siinse töö autor on täheldanud, et coachingu kasutamine töötajate ja meeskondade arendamisel on saanud üha rohkem tähelepanu, sellekohaste artiklite ja rahvusvaheliste uuringute arv kasvab igal aastal paarisaja artikli võrra: 2019. aastal 1751 artiklit, 2020. aastal 2342 ja 2021. aastal kolme kuuga 764 artiklit (Scopus 2021), kuid Eestis on coachingut uuritud veel suhteliselt vähe. Viimase viie aasta jooksul on Eestis sel teemal tehtud üks doktoritöö, 11 magistri- ja 4 bakalaureuse tööd (Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühingu 2021. aasta kevadkooli töörühma kogutud andmed) ning ühe projekti baasil koostatud mõju-uuring meeskonna coachingu kohta (Vesso & Merkuljeva 2017).

Autori hinnangul näitab teema aktuaalsust ka Eestis üha kasvav huvi coachingu vastu, näitena võib tuua Äripäeva poolt kolmandat korda korraldatava juhtimiskonverentsi „Coaching 2021. Pöördepunkt“, kus osaleb üle 430 osaleja, kellest 81% on juhid (Äripäeva 2021.a. korraldusmeeskonna andmed). Coachingu valdkonda uurides oleks vajalik teada, kui palju on sellel alal tegutsevaid professionaale. Keeruline on leida statistikat Eestis tegutsevate coachide, pakutava coachingu teenuse mahu ja kvaliteedi kohta, sest puudub ühtne coachide katusorganisatsioon või kutsestandard nagu on loodud näiteks Eesti Täiskasvanute Koolitajate Assotsiatsioonil. Ka EMTAK klassifikatsioonides puudub eraldi võimalus märkida tegevusena „coaching“. Äriregistri andmel on mitmed sertifitseeritud coachidest märkinud enda tegevusvaldkonnaks „mujal liigitamata koolitus“ või „äri ja muu juhtimisalane nõustamine“. Praegu tegutseb Eestis kaks coache ühendavat katusorganisatsiooni- ICF Estonia (üle 50 liikme), kes järgib ICF (International Coaching

Federation) kehtestatud coachingu standardeid ning Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühing (ESCÜ- üle 140 liikme), kes on loonud oma coachi ja superviisori kvaliteeditasemed vastavalt ühenduse Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE) pädevusraamistikule. Ühingute kodulehtedelt selgub, et paljud liikmed ei ole nii-öelda täiskohaga coachid, vaid pakuvad teenust põhitöö kõrvalt. Eestis pakub rahvusvahelise akrediteeringu alusel coachingu väljaõpet neli asutust: International Supervision and Coaching Institute (ISCI), Moreno Keskus, Estonian Business School (EBS) ja Intelligentne Grupp OÜ. Viimane on alates 2012. aastast koolitanud üle 150 sertifitseeritud coachi ja 60 coachi on saanud eraldi meeskonna coachi sertifikaadi. ISCI andmetel on nende väljaõppe läbinud 59 coach-superviisorit. EBSi ja Moreno Keskuse kohta andmed puuduvad.

Olenemata coachingu kui töövahendi kasutamise kasvavast trendist on ka rahvusvaheliselt väheseid coachingu mudeleid empiiriliselt testitud või valideeritud (Spence & Oades 2011, Sout-Rostron 2009, Terblanche 2019 vahendusel). Seetõttu on magistritöös kasutatud lisaks praktikute poolt kirjutatud artikleid ja raamatuid. Paljudes organisatsioonides juurutatakse nii coachiva juhtimise kui ka coachingu kultuuri põhimõtteid ning julgustatakse juhte suhtuma alluvate arendamisse kui igapäeva töökohustusse (Feldman, Lankau 2005). Kuna meeskonna coaching on ärimaailmas suhteliselt uus nähtus, on seetõttu ka meeskonna coachingut uuritud pigem praktikapõhiselt kui pikaajaliste uuringute käigus (Carr, Peters 2012). Autor ei leidnud ühtegi uuringut, kus oleks käsitletud konkreetselt meeskonna coachingu ja muudatuste juhtimise seoseid. Seepärast kavatseb autor magistritöö raames teha uuringu, mida ei ole sellisel kujul varasemalt tehtud ja sellest johtub ka magistritöö eesmärk.

**Magistritöö eesmärk** on selgitada välja kas ja kuivõrd toetab meeskonna coaching indiviidide muutumisvalmidust, kaasatust, usaldust ja uskumust eesmärgi saavutamisse ning koostööd muudatuste elluviimise protsessis.

Magistritöö uurimisülesanded on järgmised:

- a) tuua teaduskirjanduse alusel esile muudatuste juhtimise peamised edutegurid ja takistused rõhuasetusega indiviidi tasandi teguritel (p 1.1);
- b) avada meeskonna coachingu olemus, kirjeldada kasutusvõimalusi ja kasutegureid muudatuste elluviimise protsessides nii meeskonna kui ka indiviidi tasandil (p 1.2);
- c) teha longituud osalusuuring (*action research*) meeskonna coachingu abil muudatuste juhtimiseks (p 2.1), ning
- d) analüüsida küsitluste, vaatluste ja intervjuude abil meeskonna coachingu rolli indiviidide muutumisvalmiduses, kaasatuses, usalduses, uskumuses eesmärgi saavutamisse ning koostöös muudatuste elluviimise protsessides (2.2).

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses teooria peatükis uuritakse muudatuste juhtimise ja meeskonna coachingu teoreetilisi aluseid. Kõigepealt kirjeldatakse organisatsioonilisi muutusi ja juhtimist indiviidi vaatenurgast ning alapeatükis 1.2 käsitletakse meeskonna coachingu olemust ja selle kasutusvõimalusi muudatuste juhtimise protsessis. Empiirilises uuringus selgitatakse metoodikat ja kirjeldatakse valimit ning teises alapeatükis analüüsitakse meeskonna coachingu abil juhitud muudatuste juhtimise protsesse.

Coachiga koostöö perioodi pikkus võib varieeruda kolmest kuust kuni mitme aastani, minimaalselt kohtutakse kolme kuu jooksul ja kohtutakse klientidega 4-12 korda (Whitmore 2017). Kahjuks on COVID-19 pandeemia uuringu protsessi mõjutanud ning kindlasti on sel ka mõningane mõju varem algatatud meeskonna coachingu protsessidele. Autor soovib rõhutada, et sõnad „coaching“ ja „coach“ on küll eesti keelde tõlgitud kui „kootsing“ ja „koots“, kuid autor eelistab magistritöös edaspidi kasutada sõnu „coaching“ ning „coach“ kaldkirja kasutamata (Türk, Saue 2021).

Autori arvates on tähtis suurendada teadlikkust meeskonna coachingu kasutusvõimalustest ning siinse töö analüüsi tulemused võiksid olla heaks sisendiks juhtidele, kes hakkavad oma organisatsioonides muudatusprotsesse kavandama ja ellu viima, ning coachidele, kes toetavad meeskonna coachinguga muudatuste juhtimise protsesse. Autor tänab oma juhendajat Krista Jaaksoni pikaajalise koostöö ja inspiratsiooni eest, uuringus osalenud organisatsioone väärtusliku koostöö ja panuse eest ning oma peret, kes andis aega ja võimaldas pühenduda magistritöö kirjutamisele.

Märksõnad: muutus, muudatuste juhtimine, muutumisvalmidus, coaching, meeskonna coaching. S190 Ettevõtete juhtimine

## **1. Muudatuste juhtimise ja meeskonna coachingu teoreetilised alused**

### **1.1. Organisatsioonilised muutused ja nende juhtimine indiviidi perspektiivist**

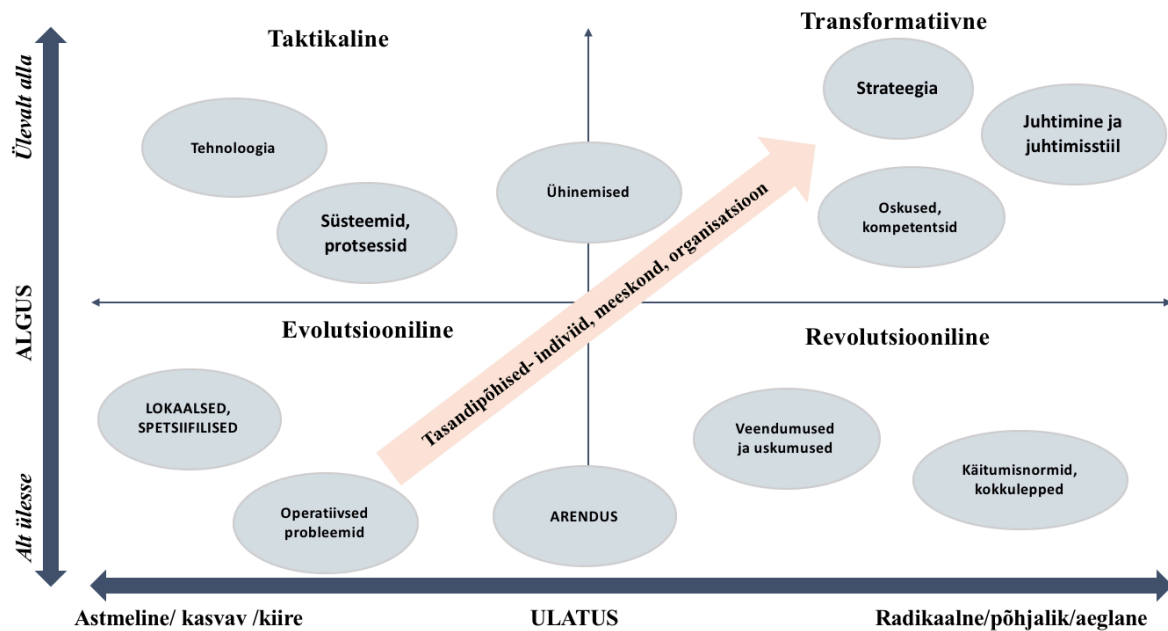
*C. Darwin „Ellu ei jää mitte see, kes on kõige tugevam või intelligentsem, vaid see, kes on kõige vastuvõtlikum muudatustele“.*

Selles peatükis annab autor ülevaate muudatuste juhtimise olemusest, erinevatest etappidest, tüpoloogiatest ja tasanditest organisatsioonis. Eesmärk on tuua esile erinevaid viise ja võimalusi, kuidas muudatusi juhtida ning milliseid olulisi edutegureid ja takistusi silmas pidada, kui käivitatakse muudatuste protsesside. Autor keskendub muudatuste töökontekstile ja seejärel indiviidi vaatele, sest meeskonnad ja organisatsioonid koosnevad inimestest, kes kas viivad muudatusi ellu või mitte.

Muudatuste elluviimine organisatsioonides toimub erinevalt- need võivad olla alguse saanud keskkonna muutustest, neid võib nimetada strateegilisteks ümberkorraldusteks, kohanemisteks või ennetavateks ümberorienteerumisteks ning mõõdukateks pööreteks tuleviku sündmustega arvestamisel (Cameron, Green 2009; Tusman, Nadler 1986). Autor järeldeb, et organisatsioonidel on oluline märgata ka ajastust, millal tuleb muudatustega alustada ja neid ellu viima hakata. Erinevate autorite hinnangul võivad olla muutuse tegurid radikaalsed ümberkujundamise faktorid, nagu strateegia, missioon, organisatsioonikultuur ja juhtimisstiil ning transformatiivsed tegurid (joonis 1), nagu tööülesanded, vajalikud oskused, süsteemid ja juhtimisvahendid (Mintzberg, Westley 1992, Raffaelli 2017). „Muutus võib olla ka keeruline ja korrastamata ratsionaalsete otsuste kogum, kuhu kuuluvad konkureerivad indiviidide hoiakud, mida stimuleerib visionaarne juhtimine ja jõupositsioonide näitamine oma ideedele toe saamiseks ning kaasamiseks“ (Pettigrew 1987, Hodges & Gill vahendusel 2015:10). Seega võivad olla muutused suuremahulised ja strateegilised, kuid on ka nõ pehmemaid muutusi, kus tegeletakse kultuuri ja juhtimisstiilide kujundamisega.

Muutuste tüpoloogiaid võib olla erinevaid. Raffaelli (2017) nimetab nelja muudatuste tüüpi: taktikaline, evolutsiooniline, revolutsiooniline ja transformatiivne. Taktikaline muutus toimub astmeliselt ülevalt alla ning muutus on disainitud teatava probleemile jaoks organisatsiooni sees, et saavutada konkreetne eesmärk. Evolutsiooniline muutus toimub aga astmeliselt alt ülesse, kus juhid tuginevad ideedele, mis tekivad organisatsiooni üksikisikutest ja allüksustest. Revolutsiooniline muutus toimub tema hinnangul radikaalselt alt ülesse, mis mõjutab põhilisi veendumusi ja käitumist, samuti organisatsiooni suunavaid norme ja struktuure. Neljandaks tüübiks nimetab ta transformatiivset muutust, mil muutus algab eesmärgina juhi peas ja toimib radikaalselt ülevalt alla (joonis 1). Selle kavandatav mõju on märkimisväärne, kuna juhid pühendavad suure osa ressursse muutuse elluviimiseks, sest sellised algatused on tihti otseselt seotud juhi strateegiliste eesmärkidega. Seega järeldeb autor, et olenemata muutusest või selle tüübist on juhtide roll ja kaasamisvõimekus olulised tegurid muutuse elluviimiseks ning ei ole välistatud, et ühes organisatsioonis võivad muutused liikuda mõlemat pidi- nii alt ülesse, kui ka ülevalt alla. Samas toovad Hodges ja Gill (2005) välja oma versiooni muudatuste tüpoloogiatest: 1) kuidas see juhtub- kas tegu on planeeritud, esilekerkinud või järjepideva muutusega; 2) dimensiooniline muutus, mis võib olla järkjärguline, ümberkujundav või täpselt tasakaalustav; 3) fookuse põhine muutus, mis on strateegiline või operatiivne; ning 4) tasandipõhine muutus, mis toimub kas individuaalsel, meeskondlikul või organisatsiooni tasandil.





Joonis 1. Muudatuste tüpoloogiad ja tasandid

Allikas: koostanud autor McKinsey 7S, Raffaelli 2017, Hodges & Gill 2015 baasil

Muutused võivad aset leida organisatsioonide kõige kontseptuaalsematel tasanditel (mõtteviis või kultuur) või kõige kitsamates ja konkreetsemalt (tehniline vahend või inimese töös ülesannetes) organiseeritud muutuse tasandite kontekstis (Mintzberg, Westley 1992:40). Muudatuste käivitamine, juhtimine ja elluviimine võib toimuda lokaalselt, suurema meeskonnaga või grupiga üksmeelselt tegutsedes. Muutus võib saada alguse organisatsioonis tippjuhtidelt või keskastme tasandilt. Nende teooriate põhjal võib järeldada, et muutuse käivitamisel tuleks mõista selle olemust, mis aitab valida vahendid, organisatsioonile vajalikud ressursid, teha kindlaks, kui palju võib see organisatsiooni tulemuslikkust mõjutada, ning luua selgem strateegia ja tegevuskava, kuidas muutust ellu viiakse. Samuti on tähtis mõista, millise mõjuga muutust looma hakatakse ning keda on tarvis selle elluviimiseks kaasata. Nii nagu muudatuste tüüpidest ja tasandite põhjal võib esialgu tunduda, on suurema mõjuga ülevalt alla organisatsiooni tasandil tehtavad muudatused, kuid kui näiteks organisatsioonis koostöö ei toimi ning väärtushinnanguid ega käitumisnormid pole indiviidi ja meeskonna tasandil kokku lepitud, on väga keeruline strateegilisi muudatusi ellu viia. Seejuures leiab autor, et oluline on mõista, et radikaalseid muudatusi saab teha vaid siis, kui on paigas n-ö pehmed teemad (vaata lisa I „McKinsey 7S juhtimismudel“) nagu jagatud väärtused, juhtide juhtimiskultuur ja käitumine.

Muudatuste juhtimise ja protsesside elluviimiseks on olemas hulk teooriaid ja lähenemisviise. Eri autorite muudatuste juhtimise teooriad sisaldavad mõningaid sarnasusi

muudatuste juhtimise eri etappides. Lewini ja Kotteri teooriad (Lewin 1951, Kotter 1996) on üsna sarnased ning võiks öelda, et Kotter on Lewini edasiarendus. Mõlemad teooriad keskenduvad muutuste „õigele“ elluviimisele. Teisisõnu keskenduvad protsessidele. Eelduseks on, et kui kõik sammud on õigesti ja õiges järjekorras tehtud, siis peaks muutuse saama ellu viia. Kotteri mudel käsitleb ka inimest muutuste osana, kuid see on siiski ülevalt alla vaade. McKinsey 7-S ja Hiatti (2006) ADKARi (*awareness, desire, knowledge, ability, readiness*) mudelite fookuses on muutuste elluviimise võimalikkuse või potentsiaalse õnnestumise hindamine. 7-S hindab organisatsiooni ühtsust ja valmisolekut muutusteks ning keskmes on organisatsioon ja selle terviklikkus. See teooria eeldab etappide järjestikust läbimist Sirkini (Sirkin et al. 2005) uuringu tulemusel jõuti järeldusele, et muudatuste käivitamiseks on vaja analüüsida DICE elemente (*duration, integrity, commitment, effort*), et mõista meeskonna ja organisatsiooni võimekust muutust ellu viia või välja suretada (tabel 1). Tema teooriaga sarnaselt peab ka ADKARi teooria oluliseks iga töötaja väärtustamist, panust ja kaasamist ning eriti tähtis on juhtide kompetents ja võimekus inimesi kaasata ning muudatust juhtida (Hiatt 2006).

ADKAR keskendub paljuski indiviidile, seepärast on käesoleva magistritöö fookuses just see teooria. Muudatus toimub vaid siis, kui töötajad võtavad selle omaks ning kasutavad uusi protsesse, tööriistu ja tehnikaid oskuslikult. Iga muutusega võivad kaasneda aktiivne või passiivne vastupanu, tahe panustada ja koostööd teha (Mintzberg, Wesley 1992). Nemad rõhutasid, et individuaalsete muutuste akumulatsioon on see, mis viib organisatsioonilise muudatuseni. ADKAR on üles ehitatud inimese muudatuste kogemise jadale. Esmalt peab tekkima teadlikkus muudatuste vajadusest. Cameron ja Green (2009) leiavad, et indiviidi valmidus muutuseks on kõikide muutuste alus, sest grupid, meeskonnad ja organisatsioonid koosnevad indiviididest. Ka nemad toetavad seda mõtet, et teadlikkuse ja tahte tekitamiseks on vaja koguda ja analüüsida teavet (tabel 1) ja eelnevaid tegevusi ning jagada võimalikult palju informatsiooni huvi ja tahte tekitamiseks. Teadlikkus tekitab soovi minna muudatustega kaasa või neile vastu töötada (Hiatt 2006). Hiatt selgitab, et teadlikkus on alati enne soovi, sest inimene ei hakka tegelema nähtusega, mille vajalikkust ta ei tunneta. Samuti ei saa võimekus eelneda teadmistele, sest ei saa rakendada olematuid teadmisi. Kinnistamine ei saa olla enne võimekust, sest ei saa kinnistada midagi, mida veel pole. ADKARi mudel toob pärast strateegia arendamise sammu teises sammus välja võimaluse kaasata coaching muudatuste elluviimise protsessi ühe tegevusena.

Tabel 1. *Muudatuste juhtimise etapid ja edutegurid*

Muudatuste juhtimise etapid	Etapi sammud	Peamised edutegurid etapis	Olulised edutegurid kõikides etappides
KÄIVITAMINE	Tuvastamine: olukorra hindamine ja analüüs Muutusvajaduse selgitamine: miks on muudatus oluline ja mõõdapääsmatu; mida see annab või muudab? Konkreetne mõju ja väljund Teadlikkuse suurendamine, selguse ja keskkonna loomine	Võimekus näha suurt pilti ning kõiki olulisi mõjutajad muudatuste elluviimise protsessis, visioonilik juhtimine <b>Võtmeisikute kaasamine erinevatel tasanditel</b> Põhjalik info kogumine ja analüüs- muutuse vajaduse põhjuste ja seoste tuvastamine	Strateegiline planeerimise kompetents <b>Juhtide kompetents ja võimekus inimesi kaasata ning muutust ellu viia</b> (vastupanu vähendamine, arendamine ja stabiliseerimine) <b>Juhtide usaldusväärsus</b> <b>Keskendumine individuaalsele muutusele on organisatsiooni muutumise edu alus</b> <b>Tahe muutust ellu viia</b> Tugev protsessijuhtimine <b>Eestvedav juhtimiskultuur ja stiil</b> Töötajate väärtustamine <b>Etappide järjestikune läbimine</b> Järjepidev muutuse õnnestumise hindamine, olukorra analüüsimine ja tagasisideastamine Avatus, paindlikkus ja kiire kohanemisvõime
	Kaardistamine: ressursid, kompetentsid, tegevused, protsessid- mis toimib, mida on vaja muuta, ära jätta ja mida on veel vaja arendada või juurde saada?		
	Visiooni loomine		
PLANEERIMINE	Elluviimise strateegia ja tegevuskava koostamine	Strateegilise planeerimise ja projektijuhtimise kompetents Sagedaste edusammude planeerimine ja läbiviimine Tugeva visiooni omamine <b>Meeskonna kaasamine planeerimisprotsessidesse</b> <b>Avatud, aktiivne ja rohke kahepoolne kommunikatsioon</b> (töötajate küsimused, juhtide vastused)- teavet ei ole kunagi liiga vähe	
	Lühi- ja pikaajaliste eesmärkide ning järelevalve süsteemi loomine		
	Kommunikatsioon		
ELLUVIIMINE	Vajaduse ja ühtsuse loomine: muutusvajaduse selgitamine, organisatsiooni terviklikkuse hoidmine ja tahte tekitamine	<b>Juhtide pühendumus ja tugev eest vedav juhtimiskultuur</b> <b>Ühise mõtteviisi loomine</b> ehk indiviidide initsiatiivi koondamine ühiseks missiooniks (väärtused, kokkulepped) Juhtide avatus ja vajaduse selgitamine/põhjendamine Eesmärkide ja muutusvajaduse selgitamine organisatsiooni, meeskonna ja indiviidi tasandil <b>Usaldus ja uskumus juhtidesse ning eesmärki/muutusesse</b> Avatud ja aktiivne kommunikatsioon Hirmudega tegelemine <b>Töötajate võimestamine, kaasamine, tagasisideastamine ja vastutuse jagamine</b>	
	Võimekuse suurendamine: teadmiste ja kompetentside kaardistamine, meeskonna arendamine ja koolitamine, toetavate protsesside loomine ja juurutamine		
	Tegevuskava elluviimine ning vajadustel eesmärkide ja tegevuste korrastamine		
KINNISTAMINE	Järjepidev tulemuste ja tegevuste analüüs ning tagasisideastamine	Töökoormuse analüüs ja ebaoluliste tegevuste minimeerimine	
	Tegevuste ja olukorra stabiliseerimine ning kinnistamine	Vajaduse korral ebaoluliste tegevuste eemaldamine või allhanke kasutamine	
	Edu tunnustamine, tähistamine	Tunnustamine toimub igas etapis regulaarselt kokkulepitud protsessi raames Tagasisideastamine toimub organisatsiooni, meeskonna ja indiviidi tasandil	

Allikas: autori koostatud Kotter 1996, Sirkin et al. 2005, Mintzberg & Wesley 1992, Hiatt 2006, McKinsley 7S teooriate alusel

Magistritöö autor peab oluliseks märkida, et muudatuste elluviimise edukust mõjutavad erinevad etappides (tabel 1) tehtud või tegemata tegevused, näiteks:

- kui käivitamisprotsessis ei ole muudatuse olulisust ja vajalikkust põhjalikult analüüsitud või võimalikku mõju hinnatud;
- kui planeerimisetapis ei kaasata piisavalt meeskonda;
- kui elluviimisetapis ei omata tugevate liidriomadustega juhte ega tegeleta indiviidi tasandil muudatuste olulise selgitamise kaudu tahte tekitamisega või
- kui kinnistamisprotsessis ei tunnustata tulemuslikkust, ei anta tagasisidet ega tasakaalustata töökoormust muudatuse elluviimisel, siis on muudatuste juhtimise ebaõnnestumise tõenäosus suur ning oluline aeg ja ressursid on kulutatud ilmaasjata. Nii nagu maratoni ei minda jooksmata ilma korraliku ettevalmistuse ja treeninguta, ei saa ka muudatusi ellu viia ilma hea planeerimise, pühendumise, inimeste panuse ja pingutusega.

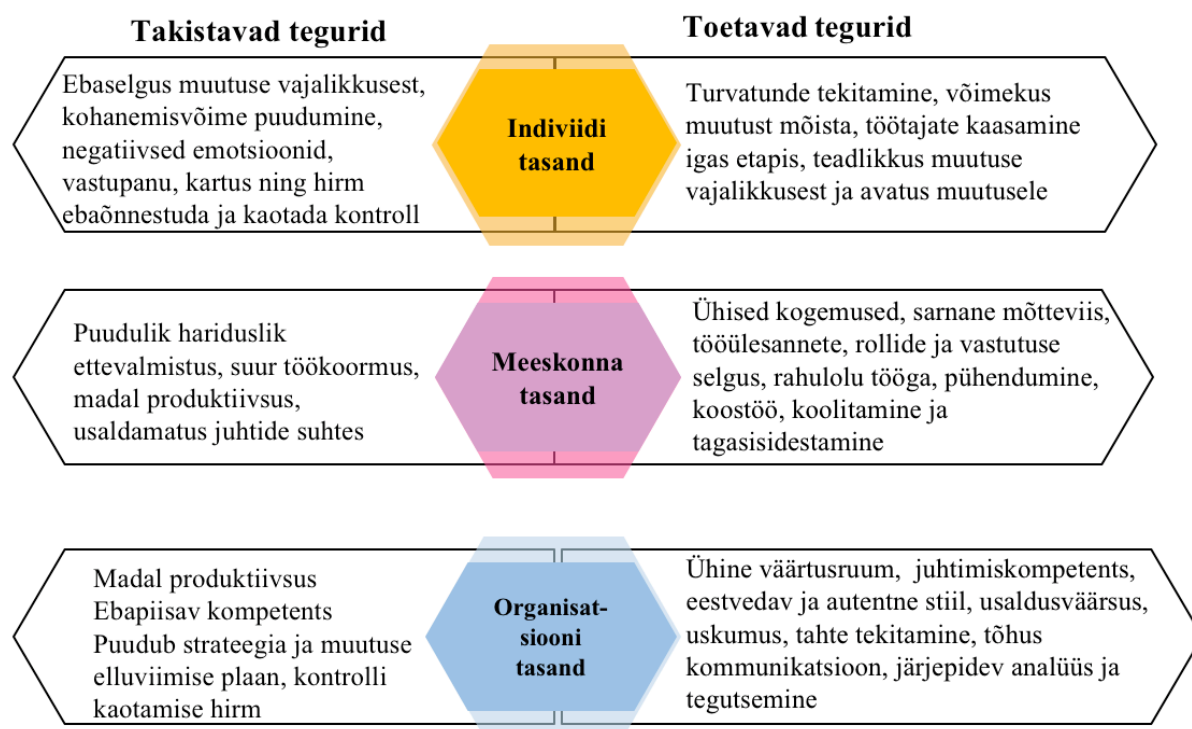
Muudatuste juhtimisel ja elluviimisel on oluline teadmine, mida muudatused võivad lisaks mõjutada. Jones ja Ricardo (2013) toovad välja kolm olulist dimensiooni, mida muudatused võivad organisatsioonis mõjutada: tehnoloogia, organisatsioon ja protsessid. Autori arvates peaksid juhid arvestama, et on tähtis olla teadlik sellest, et kui organisatsioonis alustatakse muudatuste elluviimist, võib see konkreetne muutus mõjutada organisatsioonis erinevaid dimensioone ja selle elemente ning oluline on näha omavahelisi seoseid ehk suuremat pilti. Kui soovitakse parandada inimeste tulemuslikkust, siis tekib küsimus, kas selleks piisab ametijuhendite, reeglite muutmisest või tuleks luua ühine väärtusruum, selgitada rolli vastutust, värskendada kokkuleppeid, täpsustada ülesannete selgust ja arendada juhtimiskultuuri. Nii ADKARi kui ka McKinsey 7S käsitlused peavad oluliseks tervikpildi nägemist ning pidevat inimeste kaasamist muudatuste protsessidesse.

Muudatuste elluviimise tulemuslikkus organisatsiooni tasandil sõltub paljuski indiviidide valmidusest muutust ellu viia (Holt et al. 2007). Holti uuringus analüüsiti, kas a) juhid suudavad kavandatud muudatusi ellu viia (s.t. muudatuste spetsiifiline efektiivsus); b) kavandatav muudatus sobib organisatsioonile (s.t. sobivus); c) juhid on kavandatavale muudatusele pühendunud (s.t. juhtkonna tugi); d) kavandatav muudatus on organisatsiooni liikmetele kasulik (s.t. isiklik valents). Muutumisvalmidus on seotud tööga rahuloluga, võimekuse ja valmisolekuga lahendada tööalaseid probleeme konstruktiivselt ja ennetavalt (Grant 2014). Muudatuste elluviimise eestvedajatel on kande roll juhtida kaasasündinud vastupanu muutustele ja vähendada negatiivset mõju organisatsiooni võimekusele muudatuste tulemusi omaks võtta (Attong, Metz 2013). Käesoleva töö autor toetab mõtet, et väga oluline on juhtide kompetentsus ja muudatuste elluviimise võimekus, kuidas nad suudavad oma

töötajaid ja teiste tasandite juhte muudatuste protsessidesse kaasata. Pelgalt juhtide teadmine, et muudatus on oluline, ei toeta veel selle tulemuslikkust. Töötajad peavad mõistma muudatuste vajalikkust ja tähtsust ning olema kaasatud ja kaasa mõtlema, kuidas seda muudatust parimal moel teha. Muidu saavad juhid vastupanu osaliseks ning protsessid ei ole jätkusuutlikud ega orgaanilised. Indiviidide kaasatust toetab ka see, kui muudatust viiakse ellu samm sammu haaval, kaasates kogu meeskonda ning seeläbi suurendades üldist aktsepteerimist ja teadlikkust (Hiatt 2006) ning ühise mõtteviisi loomist (Mintzberg, Westley 1992).

Indiviidi kaasamiseks on oluline autentne juhtimisstiil (Bakari, Hunjra, Niazi 2017), eestvedav juhtimine ja visionaarne juhtimisstiil, liidri roll ja juhtide usaldusvärsus ning juhtide juhtimise kompetents ja võimekus (Raffaeli 2017, Brooks 2006, Holt et al 2007, Mintzberg & Westley 1992, Hiatt 2006, Kotter 1996). Muutuste tsüklis tuleb esile esmajoonel inimeste võimekus mõista muudatuste olulisust ja seda, kas organisatsioonis suudetakse muudatusega süsteemselt tegeleda (Salerno, Brook 2008). Nad leiavad, et mida rohkem nende n-ö päästikute kohta teatakse, seda lihtsam on muudatuse vajadust ja mõistmist suurendada. Nende hinnangul tuleb juhtidel tegeleda esmajärgus turvatunde ja kahtlustustega, suurendada teadlikkust, uskumust ning seeläbi tahet muudatust ellu viia.

Üks vastupanu maandamise võimalusi on indiviidide hirmudega tegelemine (Attong, Metz 2013). Nad on esile toonud, et olenemata erinevatest valdkondadest või protsessidest kerkib organisatsioonides ja meeskondades esimesena ülesse inimeste vastupanu, mille taga on isiklik hirm: liiga suur töökoormus, tööst ilma jäämine, sissetulekute vähenemine, oma positsiooni ja tähtsuse kaotamine, väärtuslikkuse kahanemine organisatsioonis või staatuse hääbumine. Nad märgivad, et kõik inimesed on oma elu jooksul midagi kartnud- pimedust, naerualuseks jäämist, putukaid vms. Ka Weeks et al. (2004) peavad peamiseks takistuseks indiviididest lähtuvaid tegureid, nagu muutumisvalmidus, ebaselgus ja hirm ohu ees, et nad ei tea, mida muudatus endaga kaasa toob ja hirm kaotada olukorra üle kontroll (joonis 2). Vastandumisega kaasneb inimesel kaitsereaktsioon ehk vastupanu ja rünnak. Selle taga on esile kerkinud hirmud, millega kaasnevad negatiivsed emotsioonid nagu ärevus, ebakindlus, hirm, skeptitsism, pahameel, vastupanu, segadus ja väike produktiivsus (Bakari et al. 2017, Salerno, Brook 2018). Planeeritud muudatuste elluviimisel tuleb hoida tasakaalu organisatsiooni ja töötajate vajaduste vahel, mis omakorda toetab indiviidide iseseisvust ning kaasatust muudatuste elluviimisel (Grieves 2010).



Joonis 2. Indiviidide muutumisvalmidust toetavad ja takistavad tegurid

Allikas: autori koostatud Weeks et al 2004, Holt et al 2007, Noumair & Shani 2014, Salerno & Brook 2008 baasil.

Seega on olulised tegurid muudatuste juhtimisel ja elluviimisel juhtide usaldusväarsus ja uskumus muudatusse, indiviidide kaasamine, koostöö, teadlikkuse ja tahte suurendamine. Autor järeldab, et muudatuste juhtimise protsessis tuleks välja selgitada, miks mingisugused hirmud meeskonnas või organisatsioonis eksisteerivad, ning kui meeskonda kaasatakse algusest peale, suurendatakse seeläbi töötajate muutumisvalmidust, usaldust, uskumust eesmärgi saavutamisse ning tahet panustada ja vastutust võtta. Juhid peavad mõistma, et muudatuste juhtimine, ettevõtte ümberkujundamine pole abstraktne ülesanne ja see hõlmab inimesi, kelle koostöötamine pole endastmõistetav asi. Lisaks õigete inimeste valimisele on ühise mõistmise saavutamine üks pikaajaline vastupanu täis protsess (de Vries 2015).

Sarnaseid tegevusi tehakse ka meeskonna coachingu protsessides, mille teoreetilisi lähenemisviise analüüsib autor järgmises alapeatükis. Muudatuste juhtimisel ja elluviimisel on vaja meeles pidada, et olenemata organisatsiooni rahalisest võimekusest ja tehnilistest ressurssidest viivad muudatusi ellu inimesed ning kohe algusest peale indiviidide kaasamine, juhtide toetus, tegevuste järjepidev analüüsimine ja tulemuste jälgimine toetavad muudatusi parimal viisil.

## 1.2. Meeskonna coachingu olemus ja kasutusvõimalused muudatuste juhtimise protsessis

Järgneva alapeatüki eesmärk on avada coachingu üldine olemus, selgitada välja meeskonna coachingu peamised eripärad, kasutusvõimalused ja võimalikud kitsaskohad ning uurida lähemalt, mil moel saavad meeskonna coach ja coaching toetada muudatuste elluviimise protsesse meeskondades ja nende kaudu organisatsioonides. Coachingut viiakse läbi küll individuaalsel, grupi ja meeskonna tasandil, kuid kuna meeskond koosneb indiviididest, keskendub autor oma magistritöös peamiselt meeskonna coachingu edutegurite ja eripärade esiletoomisele, sest nagu Hawkins (2017) ütleb, võimaldab „meeskonna coaching meeskonnal toimida rohkem kui selle osaliste summa“.

Coachingu määratlemiseks ei ole välja kujunenud konkreetset ühest definitsiooni. Coachingu algsed printsiibid pärinevad nii haridusest, teraapiast, nõustamisest, psühholoogiast, spordi treeningust kui ka organisatsiooni arendamisest. Eespool nimetatud valdkonnad on avaldanud erineval moel mõju coachingule kui valdkonnale (Du Toit 2014, Carr & Peters 2012) ning seetõttu on tekkinud coachingu lähenemisviiside ja nimetuste mitmekesisus. Coachingu tähenduse otsingul saab palju vasteid ja definitsioone spordi treeningutest, kuid ajalooliselt andis tänapäevase tähenduse ja esmase kirjelduse coachingu olemusele Timothy Gallwey (Gallwey 1974, 2020; Whitmore 2017 vahendusel). Ta väitis, et coach aitab inimesel vähendada ja ületada sisemisi takistusi, muuta harjumusi, mille abil kasvab loomulik võimekus olla tulemuslikum. Kuigi ta keskendus rohkem sportlaste arengule ja tulemustele, hakati seda hiljem kasutama ka äriorganisatsioonides. Whitmore (2017) arendab Gallwey mõtet edasi ning defineerib coachingut „kui inimeste potentsiaali vabastamist oma tulemuste maksimeerimiseks“. Ta leiab, et coaching on eelkõige teekond, mitte juhtnöörid ega õpetamine. Coachingu olemus on tema arvates partnerlus, koostöö ja potentsiaali avastamine. Kui Grant (2014) defineerib, et „coaching on elukogemuse, töö tulemuslikkuse ja heaolu täiustamine inimestele, rühmadele ja organisatsioonidele“, siis Kingi ja Eatoni (1999) määratluse järgi on „coaching kui kahepoolne protsess, kus analüüsitakse hetke olukorda, pannakse paika eesmärgid, tuuakse välja eesmärgi saavutamiseks vajalikud isiklikud ja välised kasutatavad ressursid ning pannakse paika kindel eesmärkide täitmise plaan“. Segers et al. (Segers 2011) väidavad, et coaching on üksikisikute või gruppide intensiivne ja süsteemne hõlbustamine (*facilitation*), kasutades mitmesuguseid käitumisvõtteid ja meetodeid, mis aitavad neil saavutada selged eesmärgid, teadlikuma enesejuhtimise ja muutmise ning parandavad nende töösooritust, isiklikku heaolu ja seega ka nende organisatsiooni tulemuslikkust. Eelnevast lähtudes pakub siinse töö autor omapoolse

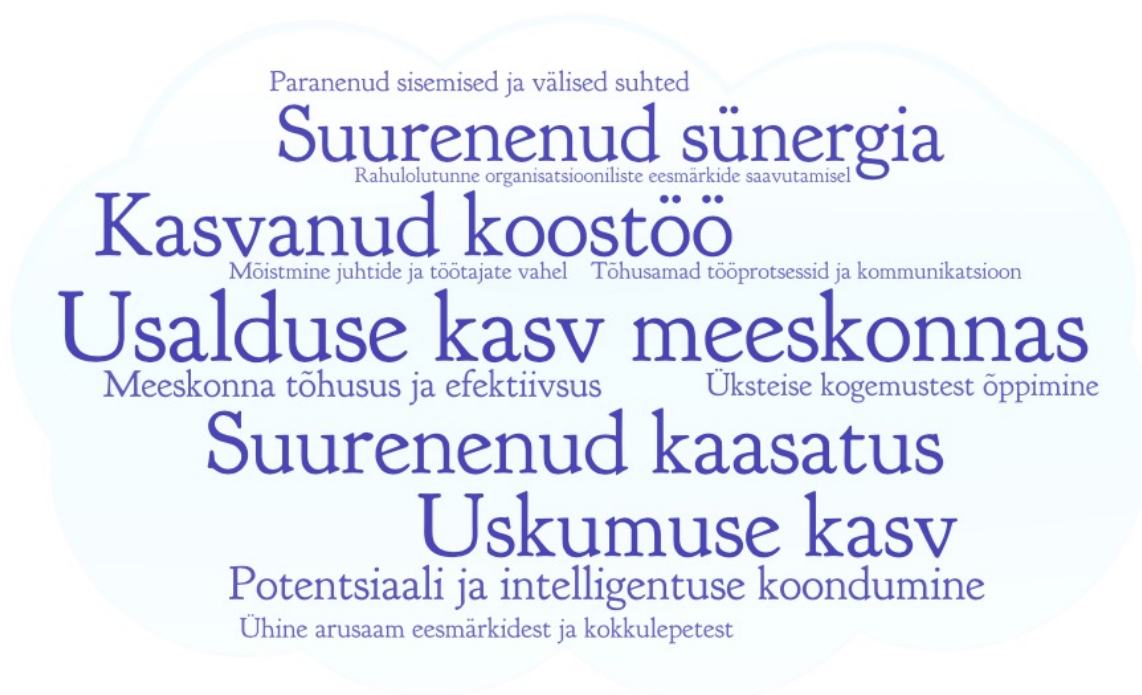
definiitsiooni: coaching on pikaajaline protsess, mille eesmärk on mõista ja avardada inimeste (olgu siis individuaalselt, meeskondlikult või gruppides) oskusi ning kus tuvastatakse võimalusi ja potentsiaali inimeste arendamiseks, eesmärkide seadmiseks, muutuste elluviimiseks ning tulemuslikkuse saavutamiseks. Autor soovib rõhutada, et kuigi on tehtud mitmeid uuringuid coachingu eri protsesside tasuvuse ehk ROI kohta, on tegelikkuses keeruline mõõta coachingu kasutegureid ja mõju organisatsiooni muutustele või üldisele tulemuslikkusele. Näiteks võib selle keerulisemaks teha coachingu protsessile seatud üldised ja pehmed eesmärgid, nagu indiviidide edukas enesejuhtimine või isikliku vastutuse võtmine, mida on oma olemuselt keeruline mõõta. Samuti peab siinne autor märkima, et coachingu üldine olemus ja kasutegurid kehtivad eri coachingu liikide puhul, olgu tegemist individuaalse, meeskondliku või grupi coachinguga.

Coachingu protsessides töötavad coachid indiviidide, gruppide, meeskondadega ja organisatsioonidega (Hawkins 2017, Whitmore 2017, Clutterbuck et al 2010). Grupi coachingus võivad osaleda erinevatest organisatsioonidest või valdkondadest pärit juhid ja spetsialistid, kes võivad töötada sarnastes osakondades või valdkondades või sõltuda üksteisest minimaalselt ning neil ei pea olema ühiseid eesmärgi (Carr, Peters 2012). Seevastu meeskond on kollektiiv, kes eksisteerib organisatsiooniliste asjakohaste ülesannete täitmiseks ning kelle liikmed jagavad ühte või mitut ühist eesmärki, suhtlevad sotsiaalselt, avaldavad ülesannete täitmisel vastastikust sõltuvust, hoiavad ja haldavad kokkuleppeid, on seotud organisatsioonilise kontekstiga, mis omakorda seab meeskonna raamistiku ja mõjutab suhtlemist teiste osalistega (Mathieu et al. 2008). Meeskonnad pidevalt formeeruvad ja reformeeruvad, nad võivad olla projekti- või maatriksipõhised, funktsionaalsed, operatiivsed, virtuaalsed ja iseorganiseerunud (Whitmore 2017). On arvatud, et meeskonna efektiivsus sõltub 60% meeskonna disainimisest ja struktuurist, 30% meeskonna käivitamisest ning 10% meeskonna coachingust (Carr, Peters 2012).

Ajalooliselt sai meeskonna coachingu lahti mõtestamine alguse Ameerika Ühendriikidest, kus eri autorid uurisid grupi toimimise olemust ja dünaamikat ning organisatsioonide arengu kasvu analüüsimise käigus uurisid ka meeskondade arendamist organisatsioonides. Nende uuringute käigus jõuti meeskonna jõustamise (*team-building*) ja meeskonna arendamise erinevate meetoditeni, millest on andnud põhjaliku ülevaate Hawkins (2017). Lisaks coachingu üldisele olemusele ja põhiprintsiipidele tulevad eri autorite kirjeldustest ja definiitsioonidest esile meeskonna coachingu puhul mõned eripärad. Kõigi nende määratluste ühine omadus on see, et need keskenduvad meeskonnale kui ühtsele üksusele. Cardillo (2019) räägib meeskonna coachingust kui meeskonna hõlbustamise ja



väljakutsete esitamise kunstist, et maksimeerida nende tulemuslikkust ning rahulolu organisatsiooniliste eesmärkide teenimisel. Hackman ja Wageman (2005) kirjeldavad meeskonna coachingut kui otsest meeskonnaga suhtlemist, mille eesmärk on aidata selle liikmetel luua kooskõlastatud tegevused ja oma kollektiivsete ressursside ülesandele vastav kasutamine meeskonnatöö saavutamiseks. Clutterbuck (2013) ütleb, et meeskonna coaching aitab meeskonnal läbi refleksiooni ja dialoogi kaudu parandada protsesse ning seeläbi suurendada meeskonna tulemuslikkust. Ta väidab, et kui individuaalne coaching keskendub ühe indiviidi toetamisele, siis meeskonna coaching on mõjuvõimsam, sest koondab kogu meeskonna intelligentsuse ja potentsiaali. See aitab avada meeskonna dünaamikat, võimaldab suurendada meeskonnal sünergiat ning toimida mõjusamalt, luues selgemat arusaama missioonist ja parandades nii sisemisi kui ka väliseid suhteid (Hawkins 2017, Whitmore 2017). Erinevate autorite seisukohad meeskonna coachingu tulemustest on esitatud joonisel 3.



*Märkus: suurema fondiga erinevate autorite poolt enim välja toodud tegurid*

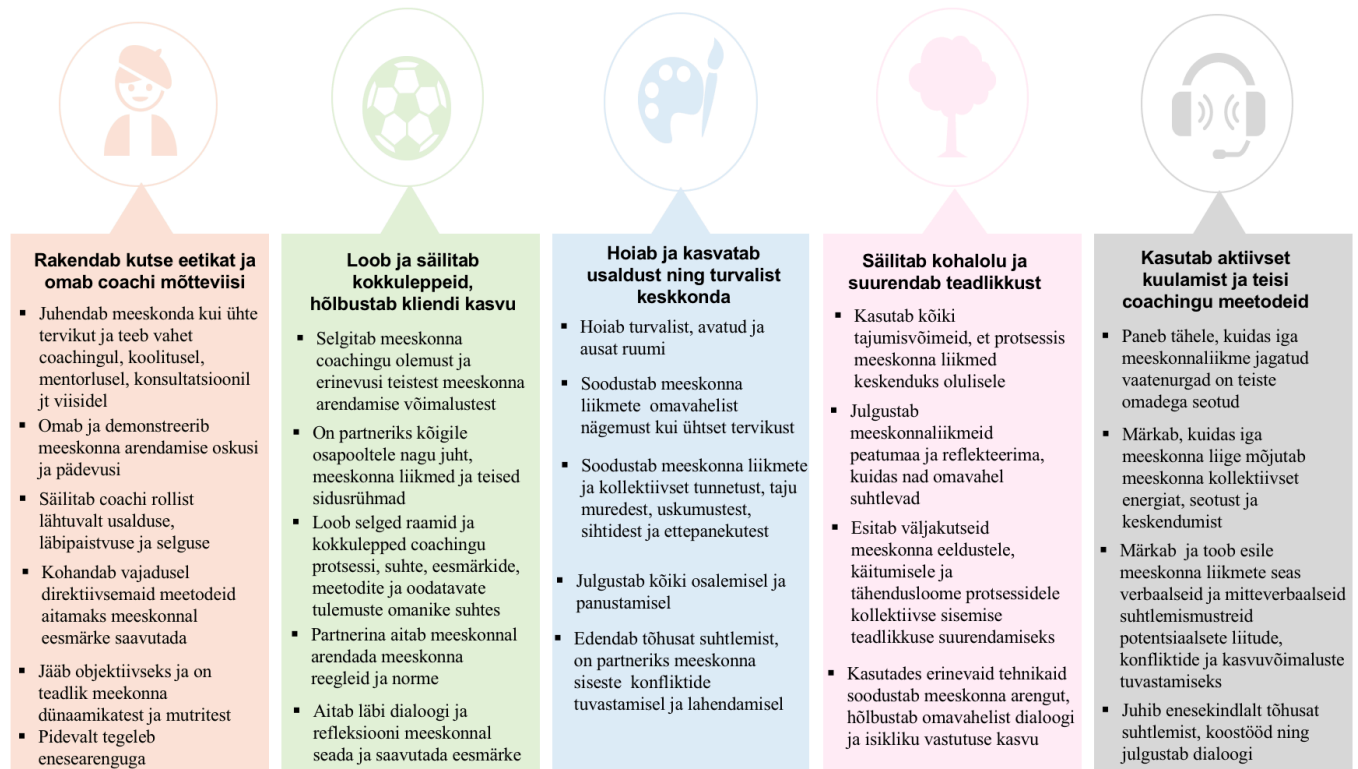
*Joonis 3. Meeskonna coachingu enimesinevad kasutegurid*

Allikas: autori koostatud Graen et al 2020, Whitmore 2017, Carr & Peters 2012, Whittington 2016, Grant 2014, Clutterbuck 2013 baasil.

Nagu joonisel 3 on märgitud suureneb meeskonnas kaasatus ja usaldus meeskonnas, mida on keeruline luua individuaalsete coachingu sessioonide käigus. Meeskonna coaching võib parandada selle liikmete ja juhtide vahelise kokkulepete ning ühiste eesmärkide

väljatöötamist, prioriteetide seadmist, tegutsemisruumi ja kaasamise reeglite paika panemist, suhtlemise ja suhete kvaliteeti. Meeskonna coaching võib esile tuua suhtlemise käigus tekkivad takistused ning toetada meeskonda nende ületamisel (Graen et al. 2020). Meeskonna coachingu protsessis toetab coach meeskonda kui tervikut kogu protsessi vältel, mille käigus paraneb kollektiivne tulemuslikkus ja suhtlemine kõigi sidusrühmadega, suureneb omavaheline koostöö ning arendatakse ühiselt juhtimisprotsesse (Brown, Grant 2010, Hawkins 2017). Mathieu et al. (2008) hinnangul on meeskonna coachingul positiivne mõju nii enesejuhtimisele, meeskonna jõustamisele kui ka teistele meeskonna tõhususust toetavatele teguritele. Carri ja Petersi (2012) sõnul toetab meeskonna coaching lisaks ülesannetega seotud käitumise muutust ning säilitab või suurendab motivatsiooni meeskonna koostööks, tõhustab kollektiivset lähenemist ülesannete lahendamisele ning aitab märgata ja esile tuua meeskonnasisesid talente. Meeskonna coaching võib tõhustada liikmete ja juhtide vahelist ühist arusaama kokkulepetest, liikmete vastutusest, dünaamiliste tegevuste tulemuslikkusest, eelarve, kaasamise ja tegutsemisruumi reeglitest ning tõhustada suhtlemise ja suhete kvaliteeti (Graen et al. 2020).

Clutterbuck (2013) hinnangul näeb ja mõistab meeskonna coach keskkonda, pakub meeskonnale toetust oma eesmärkide ja prioriteetide defineerimisel, aitab lisaks selgitada tulemuslikkuse kitsaskohti, suurendab ka meeskonna õppimist, olles n-ö katalüsaator, kes soodustab avatud dialoogi meeskonna sees. Grant ja Brown (2007) märgivad, et töötades gruppide ja meeskondadega, peab coach omama teadmisi ja mõistmist grupidünaamikast ja grupipõhistest protsessidest. ICF, kellel on üle 41 000 liikme 149 riigist, on kehtestanud eraldi meeskonna coachingule üldised kutse-eeetika standardid ja tuumkompetentsid (ICF 2021). Mitmed teisedki autorid toovad esile meeskonna coachi rolli ja kompetentsid, mida on oluline järgida meeskonna coachingu protsessides. Passmore (2010) nimetab coachi kompetentsideks usaldusväarsust, lahenduskesksust, teadlikkust oma rollist ja hinnanguvaba keskkonna loomist (joonis 4). Käesoleva töö autor märgib, et oluline on pöörata tähelepanu ka coachi rollile, milleks on indiviidide, gruppide ja meeskondade toetamine ning proovile panek. See aitab neil mõtestada oma tegevusi ning suurendada pühendumist eesmärkidele.



Joonis 4. Meeskonna coachi roll, kompetentsid ja tegevused protsessis

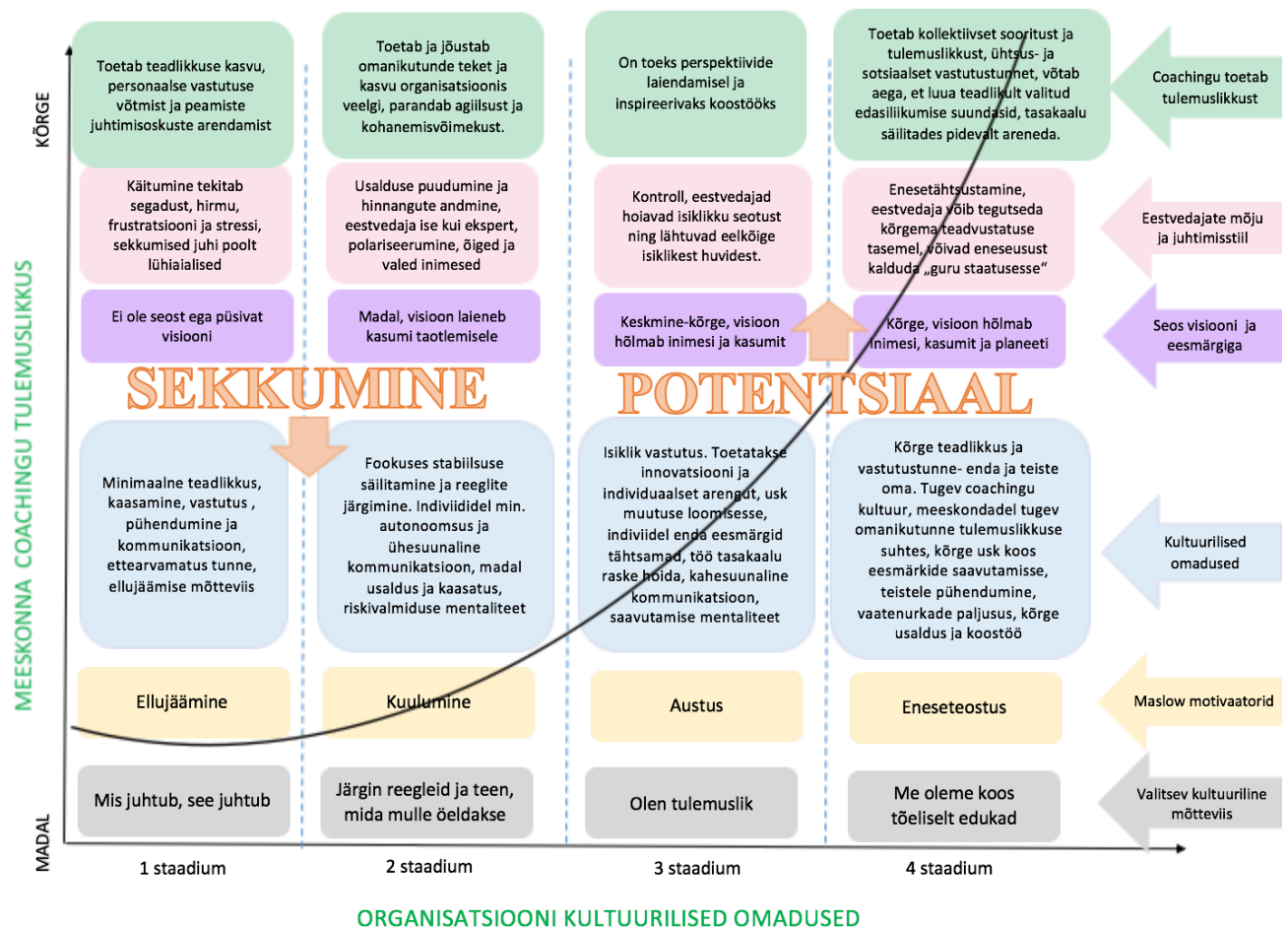
Allikas: autori koostatud ICF (2021), Whitmore (2017), Hawkins (2017), Passmore (2010), Wilson (2015), du Toit (2004), Clutterbuck et al (2010) ja Graen et al (2020) baasil

Coach loob võimalused ja aja selleks, et suurendada indiviidide teadlikkust iseendast, meeskonnast, nende väärtustest ja uskumustest, oma käitumisest olukordades, kus nad parasjagu viibivad. Meeskonna coachid on justkui vahendajad, kes toetavad meeskondasid ühise mõistmise loomisel, eesmärkide saavutamisel ja muudatuste elluviimisel.

Kuigi kirjeldusi ja definitsioone leidub mitmeid, leiab sellegipoolest suhteliselt vähe teavet meeskonna coachingu ja selle tulemusliku sekkumise kohta muudatuste juhtimise eri protsessides (de Haan 2013). Muudatuste juhtimist ja elluviimist toetab hästi (Hawkins, Smith 2006, Hawkins 2017 vahendusel) mõte, et meeskonna coaching võimaldab meeskonnal sünergias luua rohkem kui individuaalselt, aitab selgitada ühiselt oma missiooni ning parandab nii sisemisi kui ka väliseid suhteid, läbi mille kasvab ka usaldus. Stober (2008) märgib, et muudatuste kinnistamiseks on meeskonna coaching väärtuslik tööriist. Ta kirjeldab, et kui ollakse teadlikud, millises muudatuste elluviimise etapis meeskond parasjagu on, saab coach toetada juhte ja meeskondi muudatuste juurutamisel organisatsioonides, hõlbustades meeskonna coachingu abil vajalike käitumistavade ja normide praktiseerimist ning kinnistamist. Muudatuse turbulentsis on meeskonna juhtimise coaching toeks

meeskondadele (Gyllensten et al. 2020). Nende uuringust selgus, et coaching soodustas läbi refleksiooni ja loovuse kaudu eneseteadlikkuse kasvu, mis omakorda tõi esile muutused käitumises, nagu selgem kommunikatsioon. Magistritöö autor järeldeb, et muudatuste juhtimise ja elluviimise protsessis on oluline leida ühine arusaam, miks on organisatsioonile seda muutust vaja, kuidas see mõjutab iga osaleja ehk indiviidi tööd ning kuidas kaasata igat indiviidi parimal moel, luues meeskonna ühise kultuuri suhtlemisel ja muudatuste elluviimisel. Meeskonna coaching on osutunud väga intensiivseks ja tõhusaks sekkumiseks, et valmistada juhte ja meeskonna liikmeid ette nii individuaalsete kui ka organisatsiooniliste muudatuste jaoks (de Vries 2015). Ta märgib, et üks-ühele coaching muudatuste elluviimiseks ei ole nii tulemuslik ega mõjus, selles pole sellist intensiivsust, mis gruppides ja meeskondades tegutsedes. Hawkins (2017) märgib, et coaching üldiselt aitab luua üheselt mõistetavad eesmärgid, ühtsustunde ja selged kokkulepped, mis toetavad tõhusalt organisatsiooni tulemuslikkust.

Athanasopoulou ja Dopsoni (2018) uuringust selgus, et organisatsiooni toetav keskkond ja kultuur mängisid olulist rolli muudatuste juhtimise ja coachingu protsesside tulemuslikkusel. Positiivsete tulemuste ja samm sammu haaval saavutatud eesmärkide kaudu suureneb indiviidi teadlikkus ning seetõttu suudetakse toimida tõhusalt nii sotsiaalses kui ka saavutuste keskkonnas (Moen, Federici 2012). Meeskonna coachingu käigus on võimalik suurendada pühendumist, eneseteadlikkust ja võimekust uute võimaluste leidmisel (Gyllensten, Henchel, Jones 2020). Nende uuringust selgus, et coachi võeti isegi coacheede (klientide) seas eestvedava juhtimise eeskujuks, kus coachi vajalikke oskusi, nagu aktiivne kuulamine, avatud küsimused või lahenduskeskne mõtteviis, saaks rakendada igapäeva juhtimiseks. Nii Whitmore (2017) kui ka Hiatt (2006) rõhutavad, et kui organisatsiooni kultuurilised omadused (joonis 5) oma väärtushinnangute, hoiakute ja juhtimisstiiliga ei toeta seestpoolt coachingu protsessi, ei saa coachinguga toetatud muudatuste elluviimine olla tõhus ega ka edukas. Meeskonna coaching on seda tulemuslikum, mida suurem on organisatsioonis ühine vastutustunne, üksteisest sõltuv kultuur, koostöö ja usaldus, ning kus indiviide motiveerib eneseteostus ja edukus (Whitmore 2017). Meeskonna coachingu jõudluskõver (joonis 5) on kui muutumisvõimekuse ja soorituse kasvu näitaja: kui see liigub organisatsioonis paremale, staadiumist 1 (impulsiivne) staadiumisse 4 (üksteisest sõltuva) kultuuri poole, suurendab see meeskonna coachingu sekkumist ja potentsiaali kasvatamist, mis omakorda toetab edukamat muudatuste elluviimist.



Märkus: joon tähistab coachingu jõudluskõverat

Joonis 5. Meeskonna coachingu tulemuslikkuse seos organisatsioonikultuuri omadustega

Allikas: autori koostatud Whitmore (2017), Carr & Peters (2012), Athanasopoulou, Dopson (2018), Clutterbuck et al (2010) baasil

Kui staadiumis 1 ja staadiumis 2 (sõltuv) on meeskonna coachingul võimalus ainult sekkuda (Whitmore 2017), siis staadiumis 3 (sõltumatu) ja staadiumis 4 saab meeskonna coaching suurendada potentsiaali tõhusamaks koostööks, kollektiivseks tulemuslikkuseks ning ühtse mõistmise loomiseks visioonist ja eesmärkidest. Autor järeldab, et meeskonna coachingu tulemuslikkus sõltub organisatsioonis valitsevast mõtteviisist, uskumustest, eriti aga eestvedajate toetusest. Meeskonna coachingu kaasamise eel on juhtidel oluline teada, mis staadiumis tema organisatsioon parasjagu on ning seeläbi saab seada coachingu protsessile ka realistlikke ootusi. Kui organisatsioon on loonud üksteisest sõltuva kultuuriruumi, selge visiooni, saab meeskonna coaching suurendada indiviidide potentsiaali meeskonnas edasi liikuda ja muudatusi ellu viia.

Meeskonna liikmete üksteisele pühendumine, usaldus ja uskumus eesmärkide saavutamisse aitab suurendada meeskonnas ja organisatsioonis koostööd ning avastada uusi suundi ja vaatenurki (Whitmore 2017, Graen et al. 2020, Hackman & Wageman 2005). Nende hinnangul saab meeskonna coachingu protsessi käigus suurendada indiviidide teadlikkust olemasolevast mõtteviisist ja selle mõjust tulemuslikkusele ning luua selgust rollidest meeskonnas. Graeni et al. (2020) poolt ettevõttes Google tehtud uuringust (intervjuud 200 töötajaga) selgus, et meeskonnaliikmete isikuomadused ei oma täielikku mõju meeskonna efektiivsusele. Meeskonna efektiivsust mõjutavad peamiselt viis olulist tegurit: psühholoogiline turvatunne, projektide tähtaegadest sõltumine, rollide ja eeskirjade struktuur, projekti tähtsus igale liikmele ja ka selle kasulikkus. Graen ja teised pidasid olulisimaks meeskonnaliikmete turvatunnet ja usaldust üksteise vastu. Kliendi muutumisvalmidus enne coachingu protsessi võib olla tähtis kriteerium coachingu tulemuslikkuse hindamisel (Passmore Fillery-Travis 2011). Hackmani ja Wagemani (2005) hinnangul toetab meeskonna coaching meeskonnaliikmete seas usalduse kasvu, ühist mõistmist ning kaasatust, mille abil on organisatsiooni muudatused tõhusamad ja tulemuslikud. Autor soovib rõhutada, et meeskonna coaching ei ole imerohi ning sellega kaasnevad mõningad ohud ja kitsaskohad. Meeskonna coachingu kohtumiste vahepealsel perioodil võib meeskonna initsiatiiv jahtuda (Dimas et al 2016). Kui coachingu käigus võetakse aega vigadest õppimiseks, siis igapäeva tööprotsessidesse naastes neid õppetunde ja uut teadlikkust ikkagi ei rakendata. Meeskonna coachingut kasutatakse organisatsioonides eesmärgiga tulla muutustega toime, arendada ja toetada suutlikkust ning saavutada eesmärgid (Grant 2014). Meeskonna coaching tõhustab juhtimist ja lisab kaalu arusaamale, et coaching on tõhus viis sekkuda organisatsioonides muutustesse (de Vries 2015, Dimas et al. 2016).

Mõnikord võib takistuseks saada või nõrkuseks olla liigne probleemidele keskendumine või põhjuslike seoste analüüs (Cavanagh, Lane, 2012, Grant 2014 vahendusel). Nad lisavad, et kuigi meeskonna coachingu protsess on pikaajaline, puudub juhtidel mõnikord kannatlikkus ning muutusi või tulemusi hakatakse mõõtma juba protsessi alguses. Ohtlikud võivad olla ka nartsislikud juhid (Maccoby 2003, Olson 2008 vahendusel), kes ei kuula meeskonna koos loodud mõtteid ega lahendusi ja otsustavad ikkagi nii, nagu nemad seda soovivad. Erinevate autorite seisukohad meeskonna coachingu tulemustest on esitatud tabelis 2.

Tabel 2 *Coachingut mõjutavad tegurid, väljundid, ohud ja võimalused.*

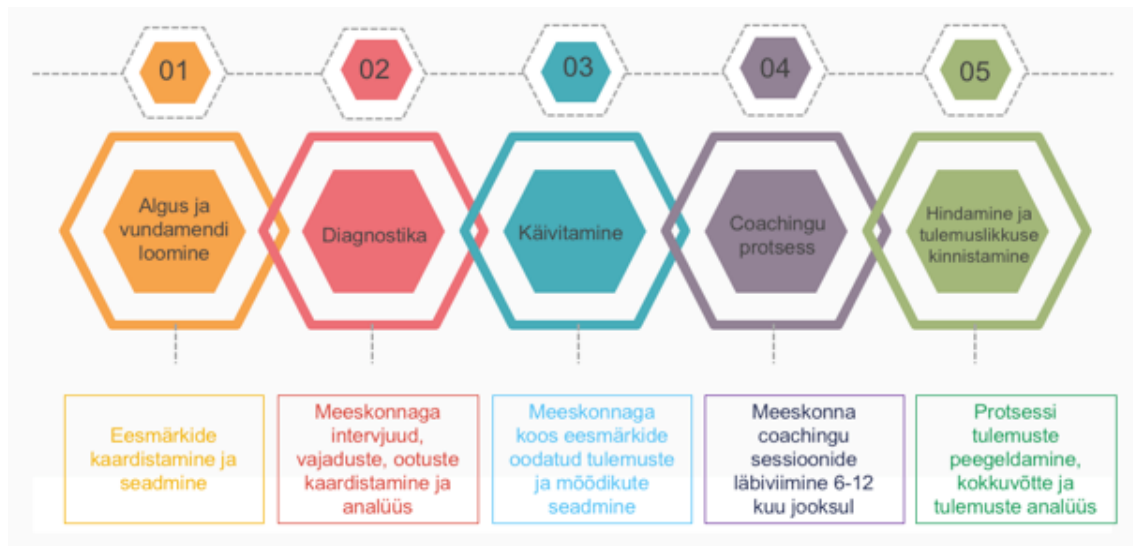
COACHINGU TULEMUSLIKKUST MÕJUTAVAD TEGURID	POSITIIVSED VÄLJUNDID/TULEMUSED/MÕJU	VÕIMALIKUD OHUD JA NÕRKUSED	TULEVIKU VÕIMALUSED
<b>VÕIMALIKUD MÕJUTAJAD</b> Coachingu mudel Isiksuste hindamine Eesmärgistamine ja tulemuslikkuse hindamine Mõjutamise taktikad Keel ja kommunikatsioon Kriitilised hetked Sekkumiste fookused ja rakendamine Coachingu ülesehitus ja ajaline kestvus	*Iga testitud mudel toob esile positiivseid väljundeid *Coachi poolne regulaarne tagasisideastamine suurendab coachingu üldist efektiivsust *Mõjutamise taktikad suurendavad pühendumist (ratsionaliseerimine, partnerlus) *Pikaajaline coaching on tõhusam, kui lühiajaline *Virtuaalsed kanalid kui coachingu uus keskkond toetab hästi jätkusuutlikku protsessi *Coaching toetab hästi meeskonda jõudluskõveral üksteistest sõltuvasse faasi jõudmisel	*Läbipõlenud või stressis kliendi puhul võib coaching olla ebaefektiivne *Coachingu tellijale on coachingu edu mõõdikuks äri tulemuslikkus, coachee ehk coachingu saajale on edu mõõdik isikliku arengu muutused (kolmepoolsed lepingud) *Liiga kõrged või ebarealsed coachingule seatud eesmärgid ja ootused *Kannatamatus- tulemuslikkust hakatakse ootama enne protsessi lõppu (kuuekuulise protsessi teisel kuul soovitakse mõõta tulemusi).	*Coachingu protsessi tagasisideastamise ja mõõtmise süsteemi arendamine- juhtum juhtumile või üldine standard? *Toimetulek vastupanuga- kuidas toimida indiviididega, kes tunnevad grupis/meeskonnas vastumeelsust coachingu protsessi suhtes? *Millistel alustel organisatsioon valib sobivaima coachi? (väärtused, kogemused, taust, stiil, meetodid, isiksus jne) *Millistele töötajatele, juhtidele, meeskondadele coachingut tellida?
<b>COACH</b> Coachi taust, stiil ja oskused Coachi käitumine, võimekus ja praktika Psühholoogiliselt turvaline keskkond (usaldus, infovahetus)	*Coachingu stiilide ja metoodikate kasutamine sõltub väljaõppest ja taustast *Coachi professionaalsus ja tuumkompetentside järgimine *Pidev enesetäiendamine ja teadmiste täiustamine on oluline coachi võimekuse osa	*Enamasti küsivad coachid üldist tagasisidet *Keeruline on veenda tellijaid mõne protsessi aspektide tähtsuses (konfidentsiaalsus, mida coach üldse tagasisideastada saab)	*Mille alusel valib organisatsioon sobivaima coachi (väärtused, kogemused, stiil, meetodid, isiksus jne)? *Kuidas tulla toime vastupanuga coachingu suhtes? *Kuidas luua selget arusaama, mida oodatakse coachilt?
<b>COACHEE EHK KLIENT (indiviid, meeskonnas või grupis)</b> Kliendi isikuomadused Kliendi ootused tulemustele Sekkumiste mõtestamine Kliendi õpivõime ja viis Motivatsioon enne, pärast ja coachingu protsessi jooksul Kliendi amet ja positsioon	*Vähenenud stress ja ärevus *Coachingut peetakse toetuse ja julgustuse allikaks- suurenenud rahulolu töö- ja isikliku eluga *Parem vastupidavus, ajaplaneerimine, paindlikkus ja kohenemisevõime *Suurenenud võimekus ja kvaliteet eesmärkide seadmisel *Paranenud juhtimine, suhtlus ja koostöö *Paremad meeskonnamängijad ja meeskonnatunne, võimekus luua funktsionaalseid suhteid *Positiivne mõju psühholoogilistele muutujatele, mis mõjutavad töö tulemuslikkust (eneseteadvus, autentsus) *Tajutakse rohkem enda väärtust	*Avatud suhtlemise paradoks- kui meeskonna enda sees on väga madal usaldus ja avatus, siis kaheldakse ka coachingu protsessis konfidentsiaalsuse pärast *Kliendil puudub sisemine vajadus, ta ei näe coachingul väärtust ja tema hoiak on: „Mind on siia saadetud“ *Meeskonna coachingul puhul on iga meeskond ainulaadne ning selle tulemuslikkust, mõju ja/või kasutegureid on raske omavahel võrrelda	*Mil viisil tuvastada vajalikke ja „õigeid“ arengukohti ning suundi? *Kas meeskonnas ja organisatsioonis on mõned „mitte-coachitavad“? *Kuidas peaks erineva coaching esmatasandi, keskastme, tippjuhtidele või meeskondadele organisatsioonis? *Kuidas motiveerida töötajaid coachingut aktiivselt enda hüvanguks ära kasutama? *Millised mõõdikud seada coachingu protsessile?
<b>ORGANISATSIIOON</b> Organisatsiooni toetus Coachingu ja juhtimise arendamise integreeritus Organisatsiooni suurus, tüüp ja valdkond Organisatsiooni kultuur	*Signaal töötajale organisatsiooni pühendumisest tema arengule *Coaching annab reaalse või tajutava signaali, et organisatsioon toetab teda *Toetav organisatsiooni keskkond ja kultuur panustab coachingu edusse	*Organisatsioonis mittetoimiv kultuur ehk kultuuritus võib coachingut pidurdada ning tulemuslikkust liigselt mõjutada *Kaudseid positiivseid mõjusid (suurenenud töörahulolu, tootlikkus, juhtimise efektiivsus ja eestvedamiskultuur) on raske mõõta coachingu mõju nendele muutustele	*Millised omadused on toetaval organisatsiooni kultuuril? *Kuidas loomida coachingu tulemusi igapäevatoösse, et need oleksid jätkusuutlikud? *Millised on jätkutegevused pärast coachingu lõppu?

Allikas: autori koostatud Carr &amp; Peters 2012, Dimas et al 2016, Grant 2014, de Vries 2005, Olson 2008, Cardillo 2019, Clutterbuck et al 2010 baasil

Kuna iga meeskond on ainulaadne ning nende eesmärgid ja ootused erinevad, on väga raske coachingu tulemuslikkust, kasutegureid ja mõju omavahel võrrelda. Käesoleva töö autor on arvanud, et on endiselt keeruline mõõta meeskonna coachingu otsest mõju või kasutegureid muudatuste elluviimisel. Meeskonna coachingu tulemuslikkust võivad mõjutada erinevad sekkumised, nagu coachingu liiga lühiajaline sekkumine ja sellega kaasnevad ebareaalsed ootused. Samuti võivad seda mõjutada coachi kompetentsid ja kogenematus, kes näiteks ei pruugi märgata indiviidide läbipõlemise või stressi taset ning coaching võib olla ebaefektiivne, sest coachee või kogu meeskond vajab hoopis teistlaadset toetust. Meeskonna coachingu tõhusus sõltub ka suuresti meeskonnasisesest usaldusest ja vastupanust ning organisatsiooni toimivast või mitte toimivast kultuurist, mille tagajärjel võib coachingu sekkumine osutuda ebaefektiivseks. Igal juhul on oluline mõelda meeskonna coachi kaasamisel, kas meeskonnas on ka mitte-coachitavaid indiviide (tabel 2), kes ei näe coachingu vajadust ja kellel puudub motivatsioon; kuidas coachingu protsessi maksimaalselt enda hüvanguks rakendada ning millised saavad olema ka jätkutegevused pärast coachingu perioodi lõppu.

Meeskonna coachingu protsessi käivitamise eel on oluline teha kõigi osalejatega intervjuud, mille käigus saab selgitada tähtsamad teemad ja valmistada nad eesolevaks protsessiks ette (Carr & Peters 2012, de Vries 2015). Coachingu protsessi käivitamine ja eeltöö sarnanevad mitmetes aspektides muudatuste juhtimise teooria põhiaspektidega. Olulisim etapp on teha protsessi käigus kindlaks ja seada eesmärgid ja sõlmida leping (ICF 2021, Hawkins 2017). Lähtuvalt ICF (2021) coachingu olulistest kompetentsidest ja ADKARi muudatuste juhtimise mudelist on autor loonud meeskonna coachingu protsessi, mida ta kasutab tehtud uuringus eri meeskondade ja organisatsioonidega. Magistritöö autor järeldeb joonisel 6 toodud protsessist, et muutuse lahti mõtestamine ja selle meeskonna coachingu eesmärgina püstitamine on kogu protsessi vundament. Sellest protsessist võib järeldebada, et coach on justkui juhtide ja meeskondade partner, kes aitab diagnostika käigus teha kindlaks meeskonna valmiduse, tuua coachingu abil esile tuua pimenurgad, mida meeskond koos juhiga ehk ise ei märka ning leida ühise keele ning mõistmise, miks, kuidas ja mida on muudatuse elluviimiseks vaja.





Joonis 6. Meeskonna coachingu protsess

Allikas: autori koostatud Hawkins (2017), Hiatt (2006), Carr & Peter (2012), Passmore (2010), de Vries 2015 baasil

Ühise mõistmise kaudu kahaneb ka vastupanu ja hirm muutuse ees. Hindamise ja tulemuslikkuse etapis on oluline analüüsida tulemusi ja kogu protsessi, mis omakorda aitab juurutada muudatusi ning hinnata saavutusi. Autor toob esile, et meeskonna coachingu kui protsessi eesmärkidenä saab seada erinevaid meeskonna ja/või organisatsiooni poolt püstitatud eesmärke, olgu siis tegevuslikud sihid, eri muudatused organisatsiooni, meeskonna või juhtide tasandil, arengusuundumused protsessides või organisatsioonikultuuris või töö efektiivsus. Carr ja Peters (2012) leiavad, et aja kokkuhoiu ja ühise selguse loomise mõistes on meeskonna coaching kindlasti kasulik, sest selle protsessi käigus kasvavad üksteiste kogemuste kaudu õppimine ja usaldus, käitumisharjumuste muutmine ning kõrge pühendumus eesmärkide saavutamisele ning muutuste elluviimisele.

Muudatuste juhtimise ja meeskonna coachingu teoreetiliste käsitluste võrdlemisel ning kokkuvõtmisel võib seega järeldada, et muudatuste juhtimise protsessis saab meeskonna coaching toetada kõiki muudatuste juhtimise etappe (tabelid 1 ja 2), kus näiteks:

- käivitamisetapis on inimeste kaasamisel toeks meeskonna coachingu edutegurid nagu ühise arusaama loomine kokkulepetest ja eesmärkidest, kollektiivse juhtimise arendamine ning juhtide ja meeskonna liikmete omavahelise mõistmise tõhustamine;
- planeerimisetapis on toeks sellised meeskonna coachingu edutegurid nagu suhtlemise ja suhete kvaliteedi parandamine, suurenenud ühtsustunne,

kooskõlastatud tegevused, tõhusamad tööprotsessid ja kommunikatsioon ning paranenud sisemised ja välised suhted;

- elluviimise etapis näeb autor meeskonna coachingu toetust just usalduse ja uskumuse kasvatamisel, ühise arusaama loomisel, kogemustest õppimisel, koostöö suurendamisel, sotsiaalse vastutustunde ja intelligentsuse loomisel;
- kinnistamisetapis võivad toetada sellised meeskonna coachingu edutegurid nagu töötulemuste süstemaatiline parandamine, kollektiivsete ressursside tõhus kasutamine, meeskonna tõhusus ja efektiivsus.

Olenevalt meeskonna ainulaadsusest, juhtide juhtimisstiilist, indiviidide valmidusest, muutuse eesmärkidest ja näiteks ka organisatsiooni kultuurist on meeskonna coachingu sekkumise ja potentsiaali suurendamise võimalused siiski erinevad ning sellega võivad kaasneda mõningad ohud, nagu vähene usaldus, suur vastupanu muutuse suhtes, ebaselged eesmärgid, napp kommunikatsioon või meeskonna kehv valmidus kaasata välispartnerina meeskonna coach.

Järgnevas peatükis kirjeldatud uuringu käigus on autori eesmärk uurida, milliseid kasutegureid nägid, tajusid ja hindasid muudatuste juhtimise toetuseks läbiviidud meeskonna coachingul osalejad: analüüsida, kuidas hinnatakse enne meeskonna coachingu protsessi muutuse sobivust ja vajalikkust, indiviidide muutumisvalmidust ja käitumist protsessi käigus ning meeskonna coachingu järgset rahulolu.

## **2. Empiiriline analüüs muudatuste juhtimise toetamiseks meeskonna coachingu abil**

### **2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus**

Selles alapeatükis kirjeldab autor uurimismeetodit ja valimit. Magistritöö autorile jäi silma erinevaid metoodikaid, mida oli coachingu protsesside analüüsimisel rakendatud. Coachingu uurimiseks oli kasutatud juhtumipõhiseid tegevusuuringuid (Leonard-Cross 2010), kvalitatiivseid (Gyllensten et al. 2020) ja kvantitatiivseid uuringuid (Dimas et al. 2016), meta-analüüse ning süsteemseid ülevaateid (Carr, Peters 2012). Kuna muudatuste elluviimine ja juurutamine on pikaajaline protsess, otsustas autor kasutada longituuduuringut, mis võimaldas uurida, küsitleda ja vaatlusi teha samaaegselt ühtede ja samade indiviididega, kaardistades nende käitumiste muutumist ja arengut ajas. Autor kasutas longituuduuringu käigus tegevusuuringut (*action research*). „Tegevusuuring on uurimise lähenemisviis, mis põhineb aktiivsel tegevusel ja kasutab tegevuse käigus ära teooriat selle konkreetse tegevuse kohta“, ning selles uuringus on kolm olulist elementi: tegevus, uurimus ja osalemine praktiliste lahenduste väljatöötamiseks (Coaghlán & Coghlan, 2002, Terblanche 2020

vahendusel). Ka Leonard-Cross (2010) põhjendas tegevusuuringu sobivust coachingu protsesside analüüsimiseks just coachingu loomupärase olemuse ja väheste eksperimentaaluuringute arvuga. Tegevusuuring annab võimaluse mõista muutumisprotsesse erinevates sotsiaalsetes süsteemides, kus protsessi läbiviimiseks on loodud vastastikku sobivad eetikakokkulepped. Tegevusuuring sobib hästi protsessi, kus toimub ühtaegu nii praktiliste probleemide lahendamine kui ka teadmiste laiendamine ning kus vahetus koostöös suurendatakse üksteise pädevusi kogu protsessi vältel läbiviidava regulaarse tagasiside toel. (Hult, Lennung 1980) Kui Hult ja Lennung uurisid ja võrdlesid kahte eri gruppi- ühed osalesid coachingus ja teised mitte, siis käesoleva töö autoril ei õnnestunud saada ligipääsu organisatsioonidele, kes oleks samal ajal läbinud muudatuste juhtimise protsessi sarnase raamistikuga ilma meeskonna coachingut kasutamata. See oleks andnud hea võrdluspildi, kuid siinkohal oli oluline roll COVID-19 viiruse levikuga seotud piirangutel.

Protsessi käigus kogus käesoleva magistritöö autor nii kvalitatiivseid andmeid (juhtidega intervjuud), kui ka kvantitatiivseid andmeid digitaalsete küsitluste ja vaatluste abil. Uuringu protsessi tegevuskava (joonis 7) annab ülevaate tegevustest, mis tehti jaanuarist 2020 kuni märtsini 2021 longituuduuringu käigus. Holt (Holt et al 2007) põhjendasid kvantitatiivse uuringu eelist just sellega, et metoodikat saab lühikese aja jooksul kiiresti levitada ja see on tõhusaim viis laiemalt teabe kogumiseks. Autor alustas uuringu läbiviimisega jaanuaris 2020, olles selles ka ise meeskonna coachi rollis. Organisatsioonide juhid pöördusid ise coachi poole eesmärgiga kaasata meeskonna coach muudatuste protsesside edukaks elluviimiseks. Uuringu jaoks andis nõusoleku viis organisatsiooni erinevatest valdkondadest. Seoses COVID-19 pandeemia algusega tõttu märtsis 2020 katkes protsess kahe organisatsiooniga. Longituuduuringus esialgu planeeritud 165 osaleja asemel jäi uuringusse 102 osalejat. Kuna uuring oli juba algatatud ei pidanud autor mõistlikuks protsessi katkestada. Tegevusuuringu käigus täitsid erinevate organisatsioonide töötajad muutumisvalmiduse eelküsitluse enne coachi sekkumist (joonis 7).



Joonis 7. Uuringu protsessi tegevuste ajaline tegevuskava

Allikas: autori koostatud.

Muutumisvalmiduse eelküsitus kasutas autor Holti (2007) väljatöötatud küsimustiku, mis võimaldab mõõta kvantitatiivselt eri tegureid indiviidi tasandil: a) kas juhid suudavad kavandatud muudatusi ellu viia (s.t. muudatuste spetsiifiline efektiivsus); b) kas kavandatav muudatus on organisatsioonile sobiv (s.t. muudatuse sobivus); c) kas juhid on kavandatavale muudatusele pühendunud (s.t. juhtkonna tugi) ja d) kas kavandatav muudatus on organisatsiooni liikmetele kasulik (s.t. isiklik valents) (lisa A). Autor kasutas Kasearu (2017) magistritöös kasutatud eetikeelset küsimustikku. Küsimused põhinevad väidetel, millele sai vastata 7-pallisel Likerti skaalal, kus 1- ei ole üldse nõus, 2- enamasti ei ole nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- nii ja naa, 5- pigem olen nõus, 6- enamasti olen nõus, 7- olen täiesti nõus. Analüüsi käigus hinnati keskmisest kõrgemaks vastuseid, mis said Likerti skaalal 5-7 palli.

Meeskonna coachingu sessioonid toimusid eri mahus. Organisatsioonis 1 korraldati 3 kohtumist, organisatsioonis 2 korraldati 4 kohtumist ja organisatsioonis 3 jaotati osalejad erinevatesse gruppidesse: juhtkonna grupis toimus 4 juhtgrupi meeskonna coachingut ning ülejäänud meeskond jaotati vastavalt nende eesmärgile kolmeks, millest igaüks läbis 3 meeskonna coachingu sessiooni. Kokku toimus organisatsioonis 3 meeskonna coachingu 13 sessiooni. Gruppide suurused varieerusid 6st kuni 26ni. Uuringu käigus korraldati kokku 20 meeskonna coachingu sessiooni kestvusega 67 astronoomilist tundi. Igal meeskonna

coachingu sessioonil toimusid vaatlused indiviidide kaasatuse hindamise kohta, mida viisid läbi organisatsiooni poolt määratud vaatlejad. Coach tegi vaatlusi enda jaoks ka ise, kuid neid uuringus ei kasutata. Autor soovib lihtsalt märkida, et vaatleja ja coachi vaatlused ühtisid 85%. Vaatluste protokollimisel loodi indiviidide kaasatuse mõõtmiseks järgnevad kriteeriumid:

- 0- puudus
- 1- oli kohal, töötas vastu või oli destrukttiivne
- 2- oli kohal, aga ei olnud kaasatud
- 3- oli kohal ja töötas kaasa
- 4- oli kohal, võttis initsiatiivi ja pakkus ideid

Iga osaleja kohta tekkis vastavalt coachingu sessioonide arvule ka 3-6 vaatlust ning edasiseks analüüsiks arvutati välja vaatluste keskmised. Et analüüsida osalejate kaasatuse kasvu ajas, koostas autor järgneva vaatluse kriteeriumite skaala:

- 0- puudus
- 1- kaasatus ajas vähenes
- 2- kaasatus jäi samaks madalal tasemel
- 3- kaasatus ajas kasvas
- 4- kaasatus jäi samaks kõrgel tasemel

1 tähendab seda, et osaleja ei panustanud ega olnud enam aktiivne protsessi käigus, kui varasemalt. 2 märgib seda, kui osaleja aktiivsus kasvas, võttis rohkem sõna, pakkus välja ideid ja näitas ülesse üha rohkem initsiatiivikut. 3 näitab, et osaleja näitas algusest peale initsiatiivi, tegi kaasa, pakkus pidevalt ideid ning jagas oma mõtteid. Autor määras kaasatuse analüüsimiseks kaks erinevat tunnust: 1) objektiivne kaasatus ehk osalemisaktiivsus meeskonna coachingu protsessis ja 2) subjektiivne kaasatus ehk tagasisideküsitluses inimese enda antud hinnang kaasatusele (lisa B). Tagasisideküsitluse koostas autor, tuginedes muutumisvalmiduse küsimustikule ning organisatsiooni poolt seatud ootustele ja eesmärkidele. Tagasiside küsitlusele vastati samuti 7-pallisel Likerti skaalal. Tagasiside küsitlus sisaldas väiteid (1, 2, 11, 12), millele osalejaid said vastata järgmisel skaalal: 1- ei ole üldse nõus, 2- enamasti ei ole nõus, 3- pigem ei ole nõus, 4- nii ja naa, 5- pigem olen nõus, 6- enamasti olen nõus, 7- olen täiesti nõus. Seejärel sisaldas küsitlus 8 küsimust „Mil määral toetas...” (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10), millele sai vastata järgmisel skaalal: 1- ei toetanud üldse, 2- enamasti ei toetanud, 3- pigem ei toetanud, 4- nii ja naa, 5- toetas vähesel määral, 6- toetas piisavalt, 7- toetas väga suurel määral. Lisaks oli veel kaks küsimust, millele osalejad said vabas vormis vastata ja mida nad võisid kommenteerida. Kokku sisaldas tagasiside

küsitlus 14 küsimust. Kui muudatuse protsess oli lõppenud, viis autor ellu viimase etapi, milleks olid poolstruktureeritud intervjuud organisatsiooni juhtide ja eestvedajatega (lisa C). Intervjuu kestis 15-20 minutit. Need viidi läbi 21. septembril 2020, 9. veebruaril ning 24. ja 25. märtsil 2021. Üks intervjuu salvestati Zoomi keskkonnas, ülejäänud vestlused tehti telefoni teel, mille jooksul autor tegi märkmeid.

Osalenud organisatsioonid olid erinevatest valdkondadest: haridus, kohalik omavalitsus ja tervishoid. Üks asus Pärnus ja kaks Tallinnas. Anonüümsuse tagamiseks on autor edaspidi tähistanud nad numbritega 1, 2 ja 3. Kolm organisatsiooni olid väga erinevate muudatus eesmärkidega (tabel 3). Organisatsioonis 1 on u 30 töötajat, organisatsioonis 2 on üle 60 töötaja ning organisatsioon 3 pani kokku nõ projektimeeskonna, kuhu kuulusid eestvedaja ja projektijuht ning 20 eri allüksustest töötajat.

Tabel 3

*Organisatsioonide soovitud muudatuse ja eesmärkide ülevaade*

Organisatsioon	Osalejate arv	Muudatuse olemus	Eesmärk	Ajaraam
Org 1	26	Transformatiivne ja radikaalne muudatus, kuhu kaasati kogu meeskond	Parandada ja suurendada meeskonna omavaheist koostööd, edendada teenuse kvaliteeti ning ühist arusaama eesmärkidest, visioonist ja missioonist	Jaanuarist Septembrini 2020
Org 2	16	Ülevalt alla taktikaline muudatus, kus projekti meeskonnana ühendati spetsialistide teadmised, kogemused ja kompetents	Ühisloome tulemusel luua selge visioon konkreetse spetsialisti tööst, vastutusaladest ja rollidest, koostada ametikirjeldus ja juhend, mis suunatakse edasi allüksustesse.	Jaanuarist Maini 2020
Org 3	60	Transformatiivne ja radikaalne muudatus, kus kaasati kogu meeskond	Viia ellu muudatused organisatsiooni eri astmetel kaasates kogu meeskonna uue mõtteviisi juurutamiseks, ühiste väärtushinnangute ja koostöönormide kujundamiseks	Veebruarist oktoobrini 2020

Allikas: Autori koostatud

Kokku osales uuringus 102 inimest. Nende hulgas oli 9 meest ja 93 naist. 72 osalejat märkis emakeeleks eesti keele, kõige rohkem osalejaid (29) kuulus vanusegruppi 41-50 aastat (tabel 4). Protsessis osalesid nii meeskonnaliikmed, esmatasandi- ja keskastmejuhid,

organisatsiooni- ja projektijuhid. 84 inimesel oli kõrgharidus, organisatsioonis 1 oli nooremate inimeste osakaal suurem, organisatsioonides 2 ja 3 oli rohkem vanuses 50+ osalejaid. Kõige rohkem teisest rahvusest, lausa 50% osalejaid oli organisatsioonis 1.

Tabel 4

*Uuringus osalejate kirjeldus*

	Org 1	Org 2	Org 3	Kokku
<b>Osalejate arv</b>	26	16	60	102
<b>Emakeel</b>				
Eesti	10	12	50	72
Vene	12	1		13
Muu	1	1	1	3
<b>Vanus</b>				
20-30	3	1	6	10
31-40	9	1	6	16
41-50	8	4	17	29
51-60	2	3	17	22
61-...	1	5	5	11
<b>Haridus</b>				
Keskeriharidus			2	2
Rakenduslik kõrgharidus	4			4
Kõrgharidus	19	14	49	82
Ei vastanud	3	2	9	14

Allikas: autori koostatud

Organisatsioonides vastas muutumisvalmiduse küsitlusele 87 inimest ning 73%st uuringus osalenutest oli 100% kohal kõigil meeskonna coachingu sessioonidel (joonis 8). Tagasiside küsitlusele vastas vaid 49 inimest, mis oli oodatust vähem. Kõikides organisatsioonides kokku oli ka 9 osalejat, kes liitusid organisatsiooniga hiljem ja osalesid vaid viimasel kohtumisel ning nendest 8 inimest vastas ka tagasiside küsitlusele. Kahjuks ei ole nende tagasisidet võimalik eelküsitlusega kõrvutada. Seega saab autor kasutada eelküsitluse ja tagasisideküsitluse seoste loomiseks 41 indiviidi ehk 40% andmeid kõigi nende seast, kes osalesid meeskonna coachingu sessioonidel ja vastasid mõlemale küsimustikule. Kõik tulemuste hindamised ja analüüsid tegi autor iseseisvalt.

Muutumisvalmiduse küsimused on jaotatud neljaks teguriks: muutuse sobivus (1-10), juhtide toetus (11-16), eneseusk ja isiklik võimekus (17-22) ja isiklik kasu (23-25). Kokku kogutud andmed kodeeriti, pöördväärted pöörati ümber ning uuringus kasutatavate küsimustike sisemist reliaablust kontrolliti Cronbachi alfaga, mis andis võimaluse opereerida väiksema arvu kategooriatega.



Joonis 8 Uuringu etappides osalejad

Allikas: autori koostatud.

Tulemuste omavaheliste seoste leidmiseks ja uurimiseks kasutati korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsiooni tugevuse hindamiseks lähtus autor Pearsonist, kuna 7-pallisel Likerti skaalal võib tunnuseid pidada pidevaks. Nõrga seose puhul  $r < 0,3$ , keskmise tugevusega seose puhul  $r = 0,3-0,7$  ja tugeva seose puhul  $r > 0,7$ , olulisusnivoo puhul tähistab autor tulemust \*, kui  $p = 0,01-0,05$  ja \*\*, kui  $p < 0,01$  (Parring et al 1997: 190). Andmete statistiliseks analüüsiks kasutas autor STATA programmi. Analüüsi käigus uuris autor 1) indiviidide muutumisvalmidust enne meeskonna coachingu protsessi, 2) kas ja kuidas toetas meeskonna coaching indiviidide muutumisvalmiduse, objektiivse ja subjektiivse kaasatuse, usalduse ja uskumuse kasvu ning koostööd meeskonna coachingu protsessi käigus; ning 3) meeskonna coachinguga rahulolu ja muutumisvalmiduse seoseid. Kuigi kvantitatiivse analüüsi jaoks on valim minimaalne- 102 osalejat, soovib magistritöö autor analüüsida tulemusi ka organisatsioonide lõikes, sest iga meeskond on ainulaadne, nende juhtimisstiil, eesmärgid ja valdkonnad on erinevad. Kuigi statistiliselt võivad tulemused organisatsioonide lõikes olla ebaolulised, annab see siiski lisateavet indiviidide käitumise kohta meeskonna coachingu käigus, mida saaks ehk tuleviku uuringute käigus edasi uurida. Kuna valimis osales kolm organisatsiooni ja tunnused ei ole normaaljaotusega (kontrollitud Sahapirho-Walk W-testiga), siis kasutas autor erinevuste väljaselgitamiseks ja võrdlemiseks mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi ehk Kruskal-Wallise testi.



## **2.2. Meeskonna coachingu abil juhitud muudatusprotsesside analüüsi tulemused ja järeldused**

Selles alapeatükis analüüsib autor uuringu käigus kogutud muutumisvalmiduse ja tagasiside küsimustikele antud vastuseid ning meeskonna coachingu vaatlusest ja intervjuudelt saadud andmeid, et aru saada, kas ja kuivõrd toetab meeskonna coaching indiviidide muutumisvalmidust, kaasatust, usaldust ja uskumust, et eesmärk on saavutatav, ning koostööd muudatuste juhtimise protsessides. Autor analüüsib esimesena muutumisvalmidust erinevates organisatsioonides enne meeskonna coachingu protsessi. Järgmisena analüüsib ta meeskonna coachingu ning objektiivse ja subjektiivse kaasatuse muutuse seoseid nii muutumisvalmiduse alaskaalade, vaatluse ja tagasiside hinnangust saadud andmete baasil. Seejärel uurib autor meeskonna coachingu seoseid usalduse ja uskumuse kasvu eesmärgi saavutamise ja koostöö muutusi. Viimasena hindab autor seoseid meeskonna coachingu rahulolu ja muutumisvalmiduse vahel ning muudatuste tulemuslikkust.

Küsimustike valideerimise käigus selgus, et muutumisvalmiduse küsimustik oli asjakohane ja usaldusväärne ning toetas muutumisvalmiduse, juhtkonna toetuse, eneseusu ja isikliku kasu kaardistamist. Muutumisvalmiduse küsimused on jaotatud neljaks faktoriks: muutuse sobivus (1-10), juhtide toetus (11-16), eneseusk ja isiklik võimekus (17-22) ja isiklik kasu (23-25), mis koondati kõik ka ühise tunnuse alla- üldine muutumisvalmidus (tabel 5). Cronbachi alfaga varieeruvad tulemused 0,85-0,94 vahel ja ületavad seega minimaalselt aktsepteerivat väärtust 0,7. Kogu muutumisvalmiduse küsimustiku ehk üldine muutumisvalmidus Cronbachi alfa on 0,95, seega on sisemine reliaablus kõrge (tabel 5). Autor peab mõistlikuks edaspidiseks analüüsimiseks muutmisvalmiduse küsimustiku küsimused koondada 4 alaskaala alla: muutuse sobivus, juhtkonna toetus, eneseusk ja isiklik kasu. Sama analüüsi tegi autor ka tagasisideküsitlusega, kus oli meeskonna coachingu rahuloluga 6 küsimuse Cronbachi alfa 0,91 ja üldine tagasiside rahulolu alfa oli 0,94. Seega kasutab autor edaspidi kahte tunnust: meeskonna coachingu rahulolu ja üldine rahulolu. Meeskonna coachingu rahulolu tunnus põhineb väidetel (6 küsimust ja väidet), mis on konkreetselt seotud meeskonna coachinguga: näiteks „meeskonna coaching toetas osalejate valmidust“, „kaasatust või ühise mõistmise kasvu“. Üldine rahulolu on kogu tagasiside küsitluse kokkuvõttev üldine rahulolu (12 küsimust ja väidet).

Tabel 5

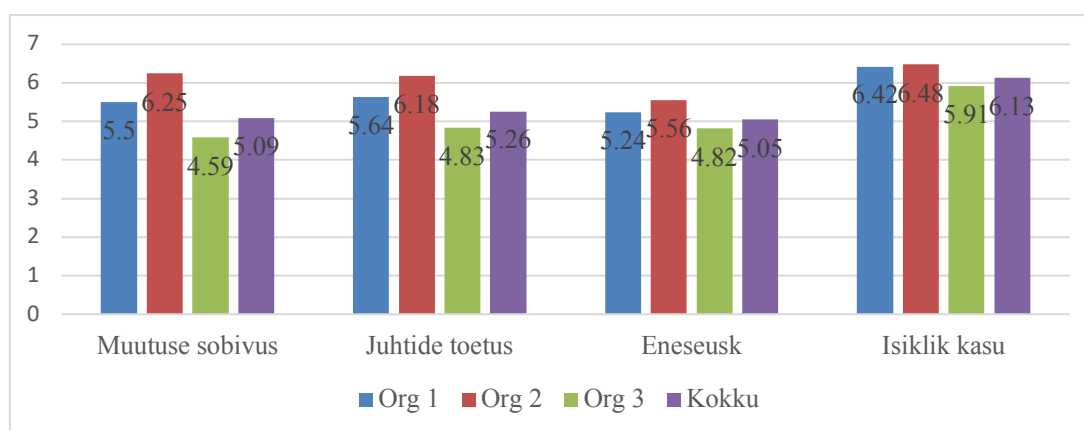
*Alaskaalade reliaablus ja kirjeldav statistika*

Küsitlus	Tunnus	Väidete arv	Cronbachi alfa	Keskmine	Standard-hälve	Min	Max
Eelküsitlus	Muutuse sobivus	10	0,94	5,09	1,275	2,2	7
Eelküsitlus	Juhtkonna toetus	6	0,86	5,26	1,257	1,5	7
Eelküsitlus	Eneseusk	6	0,89	5,05	0,815	3	6,5
Eelküsitlus	Isiklik kasu	3	0,85	6,13	1,038	2,67	7
Eelküsitlus	Muutumisvalmidus	25	0,95	5,38	0,903	2,82	6,7
Tagasiside küsitlus	Rahulolu meeskonna coachinguga	6	0,91	5,9	0,861	3,33	7
Tagasiside küsitlus	Üldine tagasiside rahulolu	12	0,94	5,88	0,789	3,55	7

*Märkus: küsitluste vastused skaalal 1-7ni*

Allikas: autori koostatud.

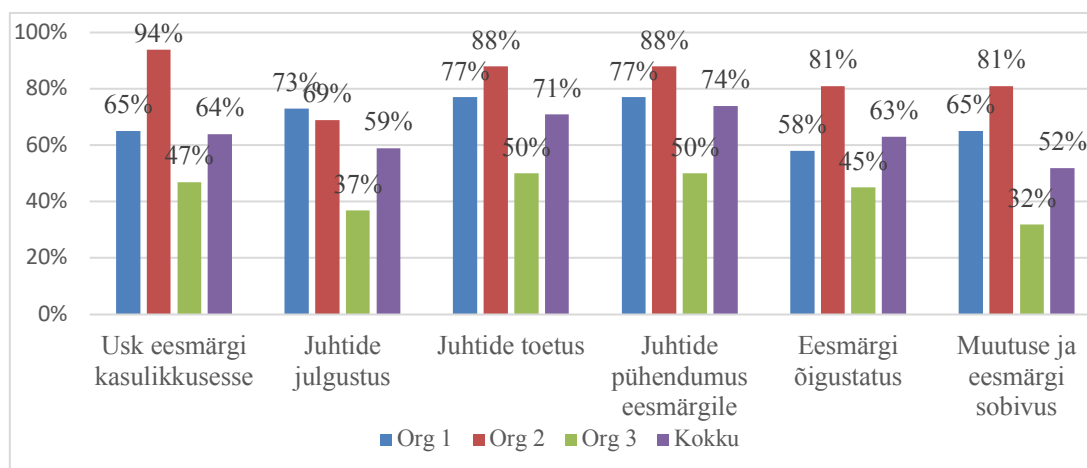
Indiviidide muutumisvalmiduse küsitlusest selgus, et nende muutuse sobivus oli skaalal 1-7ni keskmiselt 5,09, juhtide toetus 5,26, eneseusk 5,05 ning isiklikku kasu hinnang kõrgeima keskmisega vastanute hulgas 6,13 (joonis 9). Kui vaadata muutuse sobivust organisatsioonide lõikes, siis kõige kõrgem oli see organisatsioonis 2. Organisatsioonis 1 oli muutuse sobivus keskmisest kõrgem (5,5) ja Kruskal-Wallise testi ( $p=0,03$ ) kohaselt on need keskmised ka statistiliselt erinevad.

*Joonis 9. Muutumisvalmiduse alaskaalade keskmised organisatsioonide lõikes*

Allikas: autori koostatud.

Autor vaatas muutuse sobivust organisatsioonide lõikes seepärast, et hilisema analüüsi käigus uurida esile tulevaid muutumisvalmiduse, objektiivse ja subjektiivse kaasatuse, usalduse ja uskumuse kasvu ning koostöö muutuse erinevusi. Organisatsioonis 3 oli valmidus kõikide tunnuste lõikes teistega võrreldes väikseim. Seega on enne muudatuste elluviimise käivitamist oluline uurida indiviidide teadlikkuse ja tahte (Hiatt 2006) kohta, kui palju neil on muutuse vajalikkuse ja sobivuse kohta teavet, mis on muudatuste juhtimise käivitamise etapis oluline samm. Selline eelinfo on kasulik meeskonna coachingu ettevalmistamiseks, mis omakorda aitab meeskonna coachingul suurendada tõhusamalt meeskonna potentsiaali (joonis 5).

Analüüsides muutumisvalmidust täpsemalt, on näha (joonis 10), et üldiselt hindasid muutuse ja eesmärgi sobivust keskmiselt kõrgemalt 52% vastanutest. Organisatsioonis 2 uskusid lausa 94% vastanutest keskmiselt kõrgemalt, et eesmärk on neile kasulik, samas kui organisatsioonis 3 oli sama näitaja vaid 47%. Madal oli ka selles organisatsioonis hinnang juhtide julgustamisele ja eesmärgi õigustatusele. Organisatsiooni 3 juht jagas mõtet, et „tänase tarkuse juures valmistuksin oluliselt paremini ette muutuse käivitamiseks ja teadlikkuse suurendamiseks muutuse vajalikkusest. Kasvõi analüüsid ja tõendus põhised materjalid skeptikule ning neile, kes vajavad rohkemat selgitustööd, miks see on tähtis ja kuidas muutus nende töö tulemusi mõjutab“.



Joonis 10. Eesmärgi-muutuse sobivus ja juhtide toetus organisatsioonide lõikes

Allikas: autori koostatud.

Samas, organisatsioonide 2 ja 3 puhul toetasid kindlasti väga konkreetne eesmärk (Grean 2020), ajaraam ja mõõdikud seda, kuidas eesmärk saavutati. Organisatsioonis 1, kes soovis parandada teenuse kvaliteeti ja suurendada omavahelist koostööd, oli eesmärgi

saavutamise tulemuslikkust kõige keerulisem mõõta, sest puudus baas, mille põhjal seda teha. Organisatsiooni 1 juht jagas järgmist mõtet: „*Oleks olnud hea omada eelnevalt tehtud klientide rahulolu küsitlust, töötajate seas tehtud rahulolu küsitlus andis selge signaali, et soov omavahelist koostööd parandada oli olemas.*“ Kokkuvõtvalt võib organisatsioonide lõikes muutumisvalmiduse kohta öelda, et kõige suurem muutumisvalmidus ja usk eesmärgi kasulikkusesse oli organisatsioonis 2. Järgmises analüüsi etapis saab hinnata, kuidas selline valmidus mõjutab objektiivset kaasatust meeskonna coachingu protsessis.

Meeskonna coachingu käigus tehtud vaatluste abil hinnati coachingu käigus muutunud objektiivset kaasatust. Vaatluste käigus selgus, et esimestel meeskonna coachingu sessioonidel oli objektiivne kaasatus 3 ja 4 tasemel kokku 33 inimesel ehk 32,5%-l kogu valmimist, kuid viimasteks sessioonideks oli see kasvanud 34 inimese võrra ehk 67 inimesele, mis tähendab, et 65,6% kogu valmimist olid kohal, võtsid initsiatiivi ja pakkusid ideid. Selline kasv näitab, et muudatuste juhtimiseks läbiviidud meeskonna coachingu protsessis indiviidide objektiivne kaasatus kasvas. Vaatluste analüüsimisel on näha (tabel 6), et organisatsioonis 3 on puudujate arv kõige suurem. Kui organisatsioonides 1 ja 2 olid puudumised põhjendatud kas tööülesannete täitmise või puhkusel viibimisega, siis organisatsioonis 3 jäeti meeskonna coachingu protsessist kõrvale 4 muutumisvalmiduse küsitlusele vastanud inimest, kuna nende tööülesanded ja seatud muutus ei olnud otseselt seotud, kuid ülejäänud puudujad oma puudumist ei selgitanud.

Tabel 6

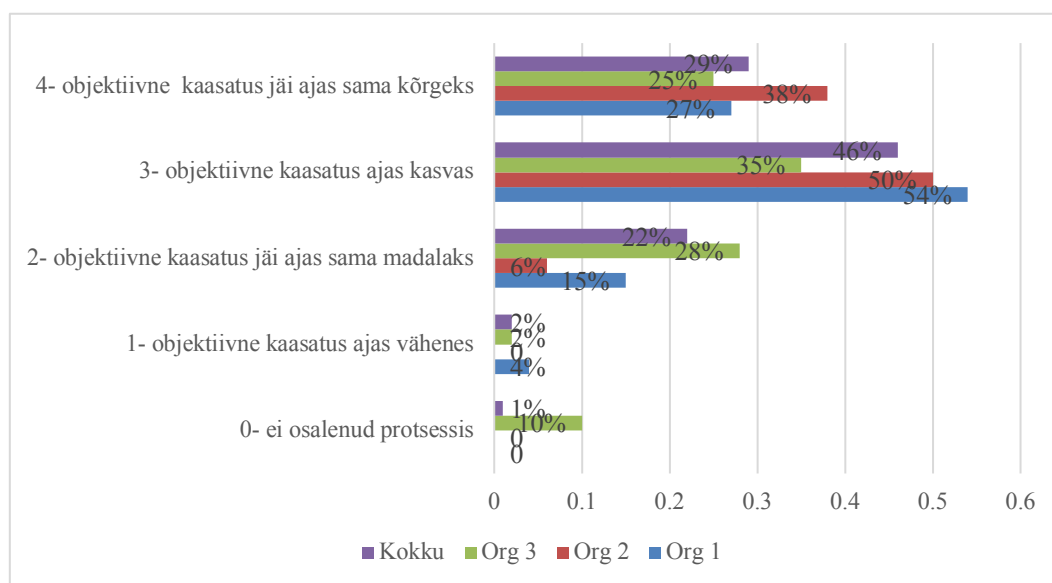
*Osalejate objektiivne kaasatus organisatsioonide lõikes*

Organisatsioon	Org 1			Org 2				Org 3			Kokku	
	I	II	III	I	II	III	IV	I	II	III	Esime -ne	Viima -ne
0-puudus	3	5	0	4	2	2	1	12	12	8	19	9
1-oli kohal, töötas vastu või oli destrukttiivne	1	0	1	0	0	0	0	11	5	4	12	5
2-oli kohal, aga ei panustanud	8	5	4	4	4	4	2	22	12	8	34	14
3-oli kohal ja töötas kaasa	10	9	6	2	4	3	6	5	14	18	17	30
4-oli kohal, võttis initsiatiivi ja pakkus ideid	4	7	15	6	6	7	7	6	7	12	16	34
3 ja 4 kokku	14	16	21	8	10	10	16	11	21	30	33	67

*Märkus: arvud näitavad osalenud inimeste arvu vaatluste käigus*

Allikas: autori koostatud.

Positiivne muutus tuli esile organisatsioonis 3, kus esimesel sessioonil oli vaid 18% meeskonnast kaasatud, pakkusid ideid ja võttis initsiatiivi, kuid viimasel kohtumisel oli objektiivne kaasatus kõrge või kasvas 50%ni. Autor analüüsis indiviidide lõikes objektiivse kaasatuse muutust. Kõikide osalejate seas jäi objektiivne kaasatus sama kõrgeks 29% osalejatest (joonis 11) ning kasvas 46%ni osalejatest. Organisatsioonis 2 oli objektiivne kaasatus pidevalt sama kõrge 38% indiviididest ja organisatsioonis 1 see kasvas 54%, kuid organisatsioonis 3 jäid madalale kaasatuse tasemele 28% indiviididest. Autor teeb sellest järelduse, kuigi organisatsioonis 3 oli muutumisvalmidus kõige madalam, aitas meeskonna coaching suurendada inimeste kaasatust muudatuste elluviimisel.



Joonis 11. Objektiivse kaasatuse dünaamika organisatsioonide lõikes

Allikas: autori koostatud

Eri organisatsioonide vaates selgus, et organisatsioon 2, kelle eesmärgi olulisus ja usk iseenda võimekusse olid hinnatud kõige kõrgemalt, olid objektiivne kaasatus ja valmidus panustada protsessi käigus suur: 11 osalejat 16st osalesid 100% kõigil meeskonna coachingu sessioonidel. Objektiivse kaasatuse puhul mängivad kindlasti olulist rolli indiviidide isiksused ja nende muutumisvalmidus, mis on seotud tööga rahuloluga ning võimekuse ja valmisolekuga lahendada tööalaseid probleeme konstruktiivselt ja ennetavalt (Grant 2014). Tagasisideküsitlusest saadud osaleja n42 kommentaar: „*Aktiivne osalus paranes iga coachinguga. Protsess läks järjest positiivsemaks, viimane coaching oli tõeline meeskonnatöö- väga viljakas ja edukas. Alul suhtusin coachingusse skeptiliselt, kuid pärast viimast kohtumist olen arvamusel, et tegemist on väga vajaliku asjaga meie kõigi jaoks!*“

Autor leiab, et keerulisem on juhtidel ja ka meeskonna coachil kaasata indiviide, kellel puudub usk muutuse sobivusse ja iseenda võimekusse ning kelle muutmisvalmidus on madal.

Et minna meeskonna coachingu ja objektiivse kaasatuse seoste leidmisel täpsemaks, analüüsis autor korrelatsioonanalüüsi käigus eri seoseid nii objektiivse kaasatuse kui ka muutumisvalmiduse alaskaalade vahel. Analüüsi käigus selgus (tabel 7), et objektiivse kaasatuse kasvu seos muutumisvalmidusega on nõrk, kuid sellel on oluline seos juhtide toetusega.

Tabel 7

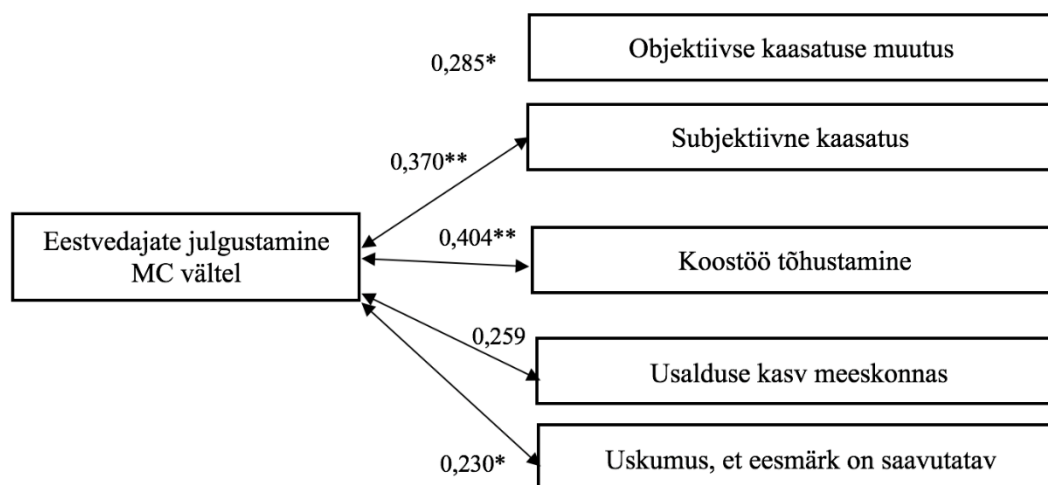
*Muutuse sobivuse alaskaalade ja indiviidide objektiivse kaasatuse seosed protsessis*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Muutuse sobivus (1)	1					
Juhtide toetus (2)	0,656**	1				
Eneseusk (3)	0,668**	0,578**	1			
Isiklik kasu (4)	0,428**	0,438**	0,669**	1		
Muutumisvalmidus (5)	0,856**	0,836**	0,855**	0,742**	1	
Objektiivse kaasatuse muutus protsessis (6)	0,249*	0,255**	0,235*	0,145*	0,268*	1

Allikas: Autori koostatud

Autor tõdeb, et objektiivse kaasatuse muutuse nõrk, kuid oluline seos juhtide toetusega on igati mõistetav, sest ka teooria pidas oluliseks juhtide eestvedavat juhtimist ning juhtide usaldusväarsust muudatuste elluviimise etappides (Hiatt 2006, Kotter 1996, Raffaelli 2017). Seega on hea, kui meeskonna coachingu kaasamisel muudatuste elluviimist on juhid ka ise protsessis osalised. Kui alguses oli usk juhtidesse ja nende julgustamisse madal (nagu organisatsioonis 3), oli ka objektiivne kaasatus protsessis kasin. Siinkohal kinnitab teooria, et eestvedajatel on oluline roll juhtida vastupanu muutustele, mis aitavad suurendada koostööd ja kaasatust ning organisatsiooni võimekust muutuste elluviimiseks (Attong & Metz 2013).

Kuna juhtide toetus enne protsessi oli objektiivse kaasatuse kasvuga oluliselt seotud, soovis autor täpsemalt kontrollida- lähtuvalt magistritöö eesmärgist- juhtide julgustamise seoseid kaasatuse, usalduse ja uskumusega, et eesmärk on saavutatav, ning koostöö tõhustamisega, mis võimaldaks hinnata, kas hoopis eestvedajate julgustamine toetab neid tegureid rohkem kui meeskonna coachingu protsess (joonis 12). Sellest analüüsist saab järeldada (joonis 12), et keskmiselt tugev seos oli eestvedajate julgustamisel lisaks subjektiivse kaasatuse kasvule ja koostöö tõhustamisele protsessis, kuid tagasiside küsitluses usalduse ja uskumuse kasvul olulisi ega tugevaid seoseid esile ei tulnud.



Märkus: MC- meeskonna coaching

Joonis 12. Eestvedajate julgustamise ja tagasiside seosed

Allikas: autori koostatud.

Autor koostas indiviidide objektiivse kaasatuse muutuse täpsemaks analüüsimiseks uue tunnuse: grupp 1, kelle panus ja kaasatus oli ajas kõrge või kasvas ning grupp 2, kelle panus ja kaasatus oli madal või langes. Gruppi 1 kuulus 74 inimest ehk 75%, madala või kahaneva kaasatusega osalejaid grupis 2 oli 25 osalejat ehk 25%. Vaid 5 inimest grupist 2 kuulus organisatsiooni 1 ja 2, ülejäänud 20 inimest kuulusid organisatsiooni 3. Osalejate objektiivse kaasatusega protsessis gruppide järgi selgus, et grupis 1 oli objektiivne kaasatus seotud muutuse sobivusega ja eneseusuga muutuse eel (lisa E). Grupis 2 on näha seost isiklikuga kasuga, kuid tugevaid ja olulisi seoseid või erisusi siit esile ei kerkinud. Juhtide intervjuus jagas organisatsiooni 3 eestvedaja järgmist mõtet: „*Väga palju sõltub inimeste kaasatus nende valmidusest ja tahtest teha koostööd. Meil tegi koostöö raskeks üks inimene, kes kohe algusest peale töötas nii eesmärgile kui ka juhile vastu. Tema valmidus (pigem mitte valmidus) muutuse elluviimiseks ning koostööks mõjutas väga oluliselt selle meeskonna kaasatust ja koostööd meeskonna coachingu käigus ning ka uute võimaluste leidmist.*“ Autor soovib eestvedajatel aktiivselt toetada ja julgustada indiviidide kõikides muudatuste juhtimise etappides. Ehk tasub mõelda, kas ja mil viisil vastutõtjad kaasata või seda mitte teha.

Tagasiside küsitluse korrelatsioonanalüüsist selgus, et rahulolu meeskonna coachinguga oli oluliselt ja tugevalt omavahel seotud subjektiivse kaasatusega (lisa D). Siit

järeldub, et mida positiivsema hinnangu saab eestvedajate julgustamine või koostöö, seda rohkem kasvab ka subjektiivne kaasatus ning ühine mõistmine eesmärgi vajalikkusest. Autor analüüsis objektiivse kaasatuse seoseid meeskonna coachingu tagasiside küsitluses antud hinnangutega (lisa F). Korrelatsioonanalüüsi käigus tulid välja keskmise tugevuse seos meeskonna coachingu rahulolu ja objektiivse kaasatuse vahel ( $0,300^*$ ) ja samas indiviidide enda hinnang kaasatusele ehk subjektiivse kaasatuse ning meeskonna coachingu toetusele oli kõrge ( $0,911^{**}$ ) (lisa D) ning 49 vastajat hindas meeskonna coachingu toetust subjektiivse kaasatuse kasvule 1-7 skaalal 5,98 palliga (lisa G). Kui üldine muutumisvalmidus oli oluliselt ja tugevalt seotud meeskonna coachingu rahuloluga, siis objektiivne kaasatus seondus sellega vähem (tabel 8).

Tabel 8

*Objektiivse kaasatuse kasvu seosed eel- ja järelküsitluste tulemustega*

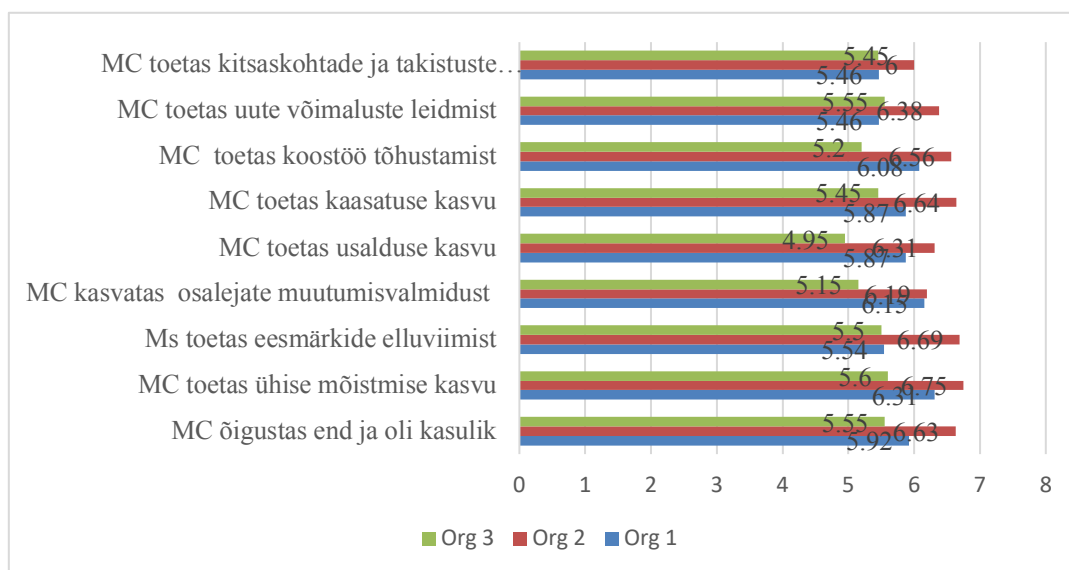
Allikas	Tunnus	(1)	(2)	(3)	(4)
Eelküsitlus	Muutumisvalmidus (1) (eelküsitlus)	1			
Vaatlus	Objektiivse kaasatuse muutus (2)	$0,249^*$	1		
Tagasisideküsitlus	Rahulolu meeskonna coachinguga (3)	$0,669^{**}$	$0,300^*$	1	
Tagasisideküsitlus	Üldine rahulolu (4)	$0,668^{**}$	$0,29^*$	$0,984^{**}$	1

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtvalt võib selle analüüsi etapi kohta öelda seda, muutumisvalmidus on hilisema meeskonna rahulolu pant. Samuti oli meeskonna coachingu rahulolu seos objektiivsele kaasatusele madalam ( $0,300^*$  vs  $0,370^{**}$ ) kui juhtide ja eestvedajate julgustamisega kogu muutuste elluviimise protsessi vältel, kuigi osalejate endi subjektiivne hinnang meeskonna coachingu toetusele kaasatuse kasvu tagamisele oli kõrge. Autor järeldab, et meeskonna coaching toetab pigem indiviidide subjektiivset hinnangut oma kaasatusele ning rahulolu coachinguga on selgemalt seotud sellega, mida inimene ise oma kaasatuse kohta tunneb, kui tema tegeliku käitumisega coachingu protsessis.

Järgnevalt analüüsib autor meeskonna coachingu rolli usalduse kasvus meeskonnas. Usalduse muutust protsessis uuris autor osalejate tagasiside väidete omavahelise korrelatsioonanalüüsi alusel. Üldiselt olid kõikide organisatsioonide hinnangud meeskonna coachingu suhtes keskmisest kõrgemad (Likerti skaalal 1-7ni). Kõige madalamalt hinnati usalduse kasvu organisatsioonis 3 (joonis 13), mille keskmine oli 4,95, samal kui organisatsioonis 2 oli see 6,31 ja organisatsioonis 1 oli see 5,87.





Joonis 13. Meeskonna coachingu tagasiside organisatsioonide lõikes

Allikas: autori koostatud.

Kui osalejad hindasid, et meeskonna coaching toetas usalduse kasvu meeskonnas keskmiselt kõrgemalt, siis näitas seda ka korrelatsioonanalüüs (lisa D), et rahulolu meeskonna coachinguga oli oluliselt ja tugevalt seotud ( $0,776^{**}$ ) usalduse kasvuga meeskonnas kogu meeskonna coachingu vältel. Usalduse kasv oli tugevalt seotud ka uute võimaluste leidmisega (lisa D) ja ühise mõistmise kasvuga. Sellest võib järeldada, et kui meeskond suudab koos lahendusi leida, kasvab ka nende usaldus üksteise vastu (Whitmore 2017, Graen 2020). Seega, kui suurendada meeskonna coachingu käigus ühist mõistmist, kasvab seeläbi ka usaldus meeskonnas. Ühise mõistmise kasv oli tugevalt seotud koostööga ning tugev ja oluline seos oli subjektiivse kaasatuse ja uskumuse kasvul, et eesmärk on saavutatav. Organisatsiooni 1 eestvedaja: „Huvitav oli see, et me küll osalesime meeskonna coachingus, aga siiski saime palju vastuseid ja selgust ka iseenda sees. Kollektiivsed arutelud panid mõtlema iseendale ja meeskonna coachingu käigus toimus ka n-ö individuaalne coaching. Kasvõi mõistmine, et ei saa eeldada, et kõik mõtlevad ühtemoodi ning teiste vaadete kaudu toimus iseenda mõtestamine.“

Analüüsides usalduse kasvu (lisa D) omas suuremat rolli meeskonna omavaheline koostöö, kuid see ei olnud seotud eestvedajate julgustamisega. Oluline on ära märkida, et organisatsioonides 1 ja 2 olid juhid alati kõigil meeskonna coachingu sessioonidel kohal, organisatsioonis 3 osales organisatsiooni juht vaid juhtkonna kohtumistel ja samas andmeid kontrollides statistilist erinevust ei olnud. Usalduse tähtsust rõhutasid nii juhid kui ka osalejad. Osaleja n53 kommentaar tagasiside küsitluses: „Puudu on juhtide ja töötajate

*vaheline usalduslik suhtlemine: kui see oleks olemas, siis laheneksid kõik ette tulevad küsimused hõlpsasti.* “ *Organisatsiooni 1 juht.: „Saime koos teadlikumaks, kuhu suunas peame liikuma. Positiivne on teadmine, et meeskond mind ikkagi usaldab ja tuleb tervikuna kaasa. Sain teada nii negatiivseid nüansse kui ka positiivseid taipamisi.* “ Autor soovib siinkohal eeltööna taaskord juhtidel ja eestvedajatel selgitada indiviididele, millist kasu konkreetne muutus neile personaalselt toob, mistõttu kasvavad ka valmidus protsessis osaleda, omavaheline usaldus ja ühine mõistmine.

Autor võrdles ja uuris järgnevalt, kuidas muutus ajas uskumus, et kas eesmärk on saavutatav, üldiselt nii enne ja pärast meeskonna coachingu protsessi, kui ka gruppide põhiselt luues selleks uue tunnuse- uskumuse muutus ajas: grupp 1: uskumus, et eesmärk on saavutatav, vähenes; grupp 2: uskumus, et eesmärk on saavutatav, ei muutunud; grupp 3: usk, et eesmärk on saavutatav, kasvas ajas (tabel 9). Analüüsida sai 41 inimest, kes osalesid ja vastasid nii muutumisvalmiduse kui ka tagasiside küsitlusele.

Tabel 9

*Osalejate eesmärgi saavutamise uskumuse muutus protsessi vältel*

Grupp	In arv	Kogu arvust	Keskmine enne	Keskmine pärast	Org 1	Org 2	Org 3
1- Uskumus vähenes ajas	17	41%	6,71	5,47	7	4	6
2- Uskumus jäi ajas samaks	10	25%	6,3	6,3	2	5	3
3- Uskumus kasvas ajas	14	34%	4,43	5,85	2	3	9

*Märkus: org-de 1, 2 ja 3 inimeste arv gruppide lõikes*

Allikas: autori koostatud.

Organisatsioonis, kus alguses oldi muutuse suhtes rohkem skeptilisemad, aitas meeskonna coaching usku teistega võrreldes rohkem tekitada. Esile tooks organisatsiooni 3, kus muutumisvalmidus ja uskumus olid alguses kõige madalamad, kuid kus meeskonna coachingu käigus uskumus kasvas kõige rohkem- üheksal inimesel (tabel 9).

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et meeskonna coachingu rahulolul ja uskumuse kasvul, et eesmärk on saavutatav, oli oluline ja tugev seos- 0,825\*\* (lisa D). Seda kinnitab ka joonisel 13 tagasiside analüüs, kus organisatsioonis 3 oli keskmine hinnang väitele „Meeskonna coaching kasvatas muutumisvalmidust“ 5,15. Organisatsiooni 3 eestvedaja kommenteeris: „*Meie meeskonnas oli tugevalt märgata hoiakute võtmist, et keegi väljastpoolt tuleb „õpetama“ ning koostöö ja avatus protsessi käigus pidurdus. Mingil ajahetkel kui aru saadi, et tegelikult loome meie ise tulemusi ja lahendusi, siis märkasid leebumist ja aktiivne osavõtt kasvas.*“ Hackmani ja Wagemani (2005) väide, et meeskonna coaching toetab uskumuse kasvu, et

eesmärk on saavutatav kinnitab vaid osalejate subjektiivne hinnang. Statistiliselt ei õnnestunud autoril seda kinnitada. Siinkohal on hea juhtidel ja coachidel mõelda, kui oluline on käivitamisetapis selgitada osalejatele meeskonna coachingu olemust ning selle protsessi eripära võrreldes koolitusega. Samuti on hea mõelda, milliseid lisategevusi on vaja eelnevalt vastumeelsete indiviididega teha (näiteks üks-ühele vestlused, selgitused, teadlikkuse suurendamine, isikliku kasu selgitamine, hirmu vähendamine vms).

Kui minna edasi analüüsi järgmise etappi, kus autor uurib koostöö muutusi meeskonna coachingu protsessis, siis korrelatsioonanalüüsi käigus selgus, et koostöö tõhustamine muudatuste protsessis oli tugevalt ja oluliselt seotud meeskonna coachingu rahuloluga (lisa D). Mida rohkem toetab meeskonna coaching uute võimaluste leidmist, seda suurem saab olla meeskonnasisene koostöö. Organisatsiooni 3 juht sõnas intervjuus: „Positiivsena toon esile, et meeskonna coachingu käigus julgustati ja toetati osalejaid oma mõtteid avaldama, protsess liitis meeskonda ning pani neid rohkem koostööd tegema.“ Organisatsiooni 1 eestvedaja peegeldas tagasisideintervjuus, et „juhtide ja meeskonnaliikmete protsessi koosloomine andis tugeva vundamendi, mida kogu meeskond igapäevaselt järgib. Nii mõnelgi tekkis mõistmine ning kadus ära n-ö minu ja sinu töö, selle asemele tekkis „meie“.“ Autor leiab, et meeskonna coachingu jõudluskõvera näitel (joonis 5) võib kinnitada, et meeskonna coachingu sekkumine toetas organisatsioonis 3 teadlikkuse ja uskumuse kasvu muutuse elluviimiseks, organisatsioonis 1 kasvas tulemuslikkus ja kollektiivne sooritus (eesmärk sai varem saavutatud) ning organisatsioonis 2 suurenes potentsiaal inspireerivaks koostööks ning võimaluste leidmiseks. Organisatsiooni 1 eestvedaja: „Meeskonna coachingu käigus töötasime välja koostöö märksõnad, mis andsid ühise teadmise, mille järgi peame käituma ja tegevusi tegema ning mis on nüüdseks meie igapäevase töö vundament.“ Organisatsiooni 2 juht: Meie protsessi käigus oli oluline ühise mõistmise ja arusaamise loomine. Kuna ühine eesmärk kõnetas kõiki osalejaid, siis sai meeskonna coachingu käigus keskenduda palju lahendustele ja tõhusale koostööle ning tulemus tuligi kiiremini, kui oli planeeritud.“ Organisatsiooni 3 juht: „Tajusime, et tegime midagi ära ja teeme õiget asja. Koostöö paranes kindlasti, muutuse vajalikkuse teadmine on kasvanud. Juhid on rollid omaks võtnud ja sisse elanud. Mõned meie eesmärkidest on ilusasti käima läinud.“ Organisatsiooni 3 eestvedaja: „Meeskonna coachinguga oli meie meeskonnas raskem inimesi toetada, sest mitmel inimesel oli väga suur vastupanu muutusesse endasse ja seetõttu tegid koostöö tegemise keerulisemaks. Samas need, kes olid valmis koostööks said oma tegevused käima ning tegutsevad ühiselt ka pärast meeskonna coachingut.“

Analüüsi lõpetuseks uurib autor lähemalt, kuidas on seotud esialgne muutumisvalmidus üldise ja meeskonna coachingu rahuloluga, ning uurib juhtidelt, kuidas meeskonna coaching aitas muutuseid ellu viia. Autor analüüsis muutumisvalmiduse alaskaalade ja tagasiside seoseid (tabel 10). Sellest korrelatsioonianalüüsist nähtub, et rahulolu meeskonna coachinguga ja ka üldine rahulolu on oluliselt seotud muutumisvalmiduse kõigi alaskaaladega.

Tabel 10

*Muutumisvalmiduse alaskaalade ja tagasiside seosed*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Muutuse sobivus (1)	1						
Juhtide toetus (2)	0,656**	1					
Eneseusk (3)	0,686**	0,577**	1				
Isiklik kasu (4)	0,428**	0,438**	0,669**	1			
Muutumisvalmidus (5)	0,856**	0,836**	0,8554**	0,742**	1		
Rahulolu meeskonna coachinguga (6)	0,618**	0,551**	0,630**	0,405**	0,669**	1	
Üldine tagasiside rahulolu (7)	0,632**	0,567**	0,615**	0,372*	0,668**	0,984**	1

Allikas: autori koostatud.

Taas kord tuleb tõdeda, kui oluline on eelnev muutuse selgitamine indiviididele, mil viisil ja kuidas see muutus mõjutab neid ja organisatsiooni, kuidas juhid neid toetavad ja kaasavad muudatuste elluviimisel. Seega kinnitub ka Passmore ja Fillery-Travis (2001) väide, et kliendi muutumisvalmidus enne coachingu protsessi on tähtis kriteerium coachingu tulemuslikkuse hindamisel. Organisatsiooni 2 protsess oli nii edukas, et seatud eesmärk sai täidetud enne tähtaega. Organisatsioon 2 juht andis järgmise kommentaari: „*Protsessi käigus loodud ühine arusaam meie eesmärgi vajalikkusest ja kasuteguritest toetas osalejate valmidust ja kaasatust ka meeskonna coachingu vahepealsel perioodil viia ellu tegevusi, mis eesmärki toetasid. Tulemus oli niivõrd hea, et saime seda jagada ka kolleegidega teistes piirkondades, ning loodud väljundist said kasu ka teised asutused ning see läks nii lendu, et hakkas lausa oma elu elama.*“ Koondades erinevate inimeste potentsiaali (Clutterbuck 2013), suureneski tulemuslikkus ja isegi eesmärgid saavutati seatud ajaraamist kiiremini. Autor järeldab, et kui muutumisvalmidus on kõrge, siis ollakse valmis panustama, aktiivselt osalema ka meeskonna coachingu ja muutuste elluviimise protsessides. Siinkohal kinnitub ka

teooria, et usk eesmärki ja selle saavutamisse aitab suurendada meeskonnas ja organisatsioonis koostööd ning avastada uusi suundasid ja vaatenurkasid (Whitmore 2017, Graen et al 2020, Hackman & Wageman 2005). Indiviidide kaasatust toetab muudatuse sammsammuline elluviimine, mida subjektiivsel hinnangu järgi meeskonna coaching tegi. Peamiselt aitas see siiski kaasata meeskonda ühisesse infovälja ning suurendada ühist teadmist ja teadlikkust (Hiatt 2006). Seega saab autor järeldada, et kui on selge ja motiveeriv eesmärk, milleks meeskond on valmis ning milles ta näeb näevad isiklikku kasu, siis osaleb meeskond aktiivselt muudatuste elluviimise protsessides ning ka tema rahulolu meeskonna coachingu protsessiga on suurem. *Organisatsiooni 3 eestvedaja: „Meeskonna coachingust tootsin positiivselt esile võimaluse kõigil inimestel oma mõtteid avaldada ning selle käigus julgustati ja toetati neid. Usun, et protsess avas ja liitis inimesi, kes olid ühes ruumis ja pani rohkem koostööd tegema.“ Organisatsiooni 1 eestvedaja: „Ma näen, et meeskonna coachingust oli meile palju kasu. Eriti hea oli see, et isegi kui meil oli erinevaid arvamusi või n-ö tulisemaid teemasid, ei järgnenud sellele coachingu käigus haiget saamisi või tülisid. Siinkohal sõltub palju coachist endast, kes hoiab inimesi kogu protsessi vältel ja suudab teravamaid teemasid juhtida selliselt, et solvumised ei kandunud üle igapäeva töösse.“ Osaleja n7: „Need, kes alguses ei uskunud, tulid lõpuks kohale ja olid rahul!“ Osaleja n11: „Hea oli, et coachi mahitusel ütlesid lõpuks kõik oma mõtteid välja, saime oma missiooni kätte, kuid inimene on oma olemuselt muutumatu. Kes arvas enne, et coaching on jama, jäid oma arvamuse juurde, aga maailm peabki olema mitmekesine.“ Organisatsiooni 3 juht: „Tajun, et coachingu mõju ei olnud küll suur, sest inimesed hoidsid end kuidagi tagasi. Samas on muutuse vajalikkuse teadvustamine tänaseks kasvanud, palju oli neid, kes hakkasid koostööd lõpuks tegema, mistõttu koostöö kindlasti paranes ning toetas muutuse elluviimist.“ Organisatsiooni 1 eestvedaja: „Nii mitmelgi inimesel tekkis ühine arusaam, täna koostöö toimib ja mitmedki inimesed täidavad eesmäärke, mis sai kokku lepitud.“*

Autor järeldab, et meeskonna coaching saab olla tõhus sekkumine erinevates muudatuste juhtimise etappides (tabel 11) kui ka erineva muutumisvalmiduse tasemega meeskondades, kuid antud uuringu põhjal võib väita, et meeskonna coaching aitab suurendada ühist mõistmist ja usaldust, mis suurendas muutumisvalmidust, ning meeskonna coaching aitab leida ühiselt uusi võimalusi ja suurendada meeskonna koostööd. Uuringu käigus ei saanud statistiliselt tõestada, et meeskonna coaching toetaks objektiivset kaasatust ja uskumuse kasvu, kuigi subjektiivne indiviidide hinnang on antud teguritele kõrge.

Tabel 11 *Teoreetiliste käsitluste ning uuringu tulemuste kokkuvõte*

Teooria	Analüüs ja järeldus	Praktiline soovitus
<p>*Inimese muutumisvalmidus ja võimekus mõista muutuse olulisust toetavad uskumuse kasvu ning seeläbi muutuste elluviimist (Salerno, Brook 2008, Passmore et al 2011)</p> <p>*Juhtide roll, toetus ja eestvedav juhtimisstiil on olulised muudatuste juhtimise eri etappides (Raffaeli 2017, Hiatt 2006, Kotter 1996, Brooks 2006)</p> <p>*MC toetab usalduse ja kaasatuse kasvu ning uskumust eesmärgi saavutamisse (Grieves 2010, Whitmore 2017, Graen et al 2020)</p> <p>*MC toetab ühise mõistmise teket ja kasvu muudatuste juhtimisel (de Vries 2015)</p> <p>*MC suurendab meeskonna sünergia ja potentsiaali, toetab omavahelist koostööd ning võimekust leida uusi lahendusi ja ületada takistusi (Whitmore 2017, Grant, Brown 2007, Carr &amp; Peters 2012, Gyllensten et al 2020)</p>	<p>*Kui muutumisvalmidus oli madalam, siis vastupanu koostööks oli suurem</p> <p>* Mida madalamalt hinnati juhtide toetust, seda madalam oli rahulolu MC ja muutuse endaga</p> <p>*Juhtide eestvedamisel ja julgustamisel oli muutumisvalmiduse kasvatamisel suurem mõju kui MC-l</p> <p>*Isikliku kasu nägemine ja suur eneseusk panevad inimesi MC-s rohkem kaasa töötama</p> <p>*Kaasatust suurendavad ühine mõistmine, takistuste ületamiseks koosleitud lahendused ja kasvanud usaldus meeskonnas</p> <p>*MC toetab tugevalt indiviidide kaasatust nende endi subjektiivsel hinnangul, statistiliselt ei ole see tõestatud</p> <p>*MC toetas usalduse kasvu, mis on seotud uute võimaluste leidmise ja ühise mõistmisega</p> <p>* Uskumuse kasvu seotust MC-ga tõestas osalejate subjektiivne hinnang, kuid statistiliselt ei ole see tõestatud</p> <p>*MC toetas kasvavat koostööd meeskonnas</p> <p>* Koostöö kasvu seos meeskonna coachinguga kinnitus statistiliselt ja seda kinnitasid nii juhid ja tagasiside analüüs</p> <p>* MC saab toetada muudatuste juhtimist erinevate etappides ja erinevates meeskondades olenemata individuaalsest muutumisvalmidusest</p>	<p>* Oluline on teha rohkelt eelnevat selgitustööd muutuse kasulikkusest ja mõjust indiviidi ja organisatsiooni tasandil, selgitada eelseisvat protsessi, teha kokkuleppeid ning seada täpseid ühiseid eesmärgi</p> <p>* Analüüsida, millist muutust kavatakse ellu viia (strateegiline, operatiivne); keda see puudutab (kes on osalised ehk sidusrühmad), kui suure muutusega on tegu ja mis on selle mõju või kasu; keda soovitakse kaasata muudatuse elluviimisesse ning kes on võimelised protsessi juhtima ja ellu viima.</p> <p>* Arendada ja juurutada eest vedavat, kaasavat ja töötajaid arendavat juhtimisstiili</p> <p>* Muudatuste juhtimise protsessis kaardistada, miks ja millised hirmud meeskonnas või organisatsioonis eksisteerivad</p> <p>* Kui meeskonda kaasatakse algusest peale, suurendatakse seeläbi töötajate muutumisvalmidust ning tahet panustada ja vastutust võtta</p> <p>* Meeskonna coachi võib kaasata eri muudatuste etappides, kuid soovitatav on kaasata ta juba käivitamis- ja planeerimisetapis.</p> <p>* Millises staadiumis on organisatsioon ja meeskond enne MC-t? Millised mõõdikud ja ootused tuleks seada MC protsessile? Millised on jätkutegevused pärast MC lõppu? Mida teha mitte-coachitavate ja vastupanu avaldavate töötajatega ehk milline on meeskonna valmidus coachinguks?</p>

*Märkus: MC- meeskonna coaching. Allikas: autori koostatud.*

Meeskonna coachingu ja coachi kaasamisel on ka kitsaskohti. Esiteks on endiselt organisatsioonide lõikes tulemusi keeruline hinnata, sest eesmärgid on erinevad, meeskonnad ainulaadsed ja muutumisvalmidus samuti erinev. Kui meeskonna valmidus muutuseks on väga madal ning organisatsiooni kultuur ei toeta muutuste elluviimist, siis on oluline kindlasti läbi mõelda, millisel eesmärgil soovitakse meeskonna coachingut kaasata ning mis on oodatud tulemus. Autor peab oluliseks meeles pidada, et muutuse elluviimise eest vastutavad ikka meeskond ja juht, coach on väline toetaja. Edukat koostööd toetab ka meeskonna ettevalmistus meeskonna coachinguks, näiteks eelnev selgitustöö osalejatele- milline on coachingu olemus (koolitus vs coaching), mida täpsemalt meeskonna coachingus tehakse, mis on selle protsessi olulised nüansid- ning koos meeskonna luua juba coachingu protsessile ühised eesmärgid.

### Kokkuvõte

Muudatuste juhtimine, juurutamine ja elluviimine on juhtimises igapäevane nähtu, kuid seoses COVID-19 pandeemiaga on kohanemine ja kiirete muutuste tegemine muutunud juhtidele ja organisatsioonidele lausa ellujäämisekunstiks. Viimase viie aasta jooksul on Eestis märgatavalt kasvanud huvi ka coachingu vastu. Paljudes organisatsioonides juurutatakse coachiva juhtimise põhimõtteid ning julgustatakse juhte võtma alluvate arendamist kui igapäeva töökohustust. Koolitusmaastikul on hulk koolitusi coachiva juhtimise teemal. Kuna meeskonna coaching on ärimaailmas suhteliselt uus nähtus, on seetõttu ka meeskonna coachingut uuritud pigem praktikapõhiselt kui pikaajaliste uuringute käigus. Seepärast soovis autor magistritöö raames teha pikaajalise uuringu, kus uurida muudatuste juhtimise ja meeskonna coachingu seoseid, mida sellisel kujul ei ole varem Eestis ega ka mujal maailmas tehtud. **Magistritöö eesmärk** on selgitada välja kas ja kuivõrd toetab meeskonna coaching indiviidide muutumisvalmidust, kaasatust, usaldust ja uskumust, et eesmärk on saavutatav ning koostööd muudatuste elluviimise protsessis.

Teoreetilises osas tõi autor esile muudatuste juhtimise olulisemad aspektid lähtuvalt indiviididest meeskondades. Autor käsitles muutuste erinevaid tüpoloogiaid, mis võivad toimuda organisatsiooni eri tasanditel. Erinevad muudatuste juhtimisteooriad kinnitavad, et muudatuste juhtimise eduteguriks on protsess, kus tegevusi viiakse läbi õigel ajal ja õiges järjekorras. Peamised muudatuste juhtimise etapid on käivitamine, planeerimine, elluviimine ja kinnistamine. Muudatuste elluviimise olulisemad edutegurid on inimeste kaasamine eri etappides, avatud ja aktiivne kommunikatsioon, juhtide tugev visioon ja pühendumine, eestvedav juhtimiskultuur, inimeste tunnustamine, võimestamine ja tegevuste planeerimine.

Indiviidide muutumisvalmidus on seotud tööga rahuloluga, võimekuse ja valmisolekuga lahendada töölaseid probleeme konstruktiivselt ja ennetavalt. Indiviidi tasandil on oluline suurendada tahet, usaldust ja uskumust muutuse ehk eesmärgi sobivusse ning kasulikkusesse, tegeleda nende hirmude maandamisega, suhelda aktiivselt ning selgitada eesmärgi vajalikkust organisatsiooni, meeskonna ja indiviidi tasandil. Takistuseks võivad saada puudulik ettevalmistus, vastupanu, suur töökoormus, usaldamatus juhtide suhtes kui ka puuduv strateegia ning muutuse elluviimise plaan. Muudatuste juhtimise on oluline algusest peale indiviidide kaasamine, kui ka tegevuste järjepidev analüüsimine ja tulemuste jälgimine toetavad muudatusi parimal viisil.

Autor kirjeldas nii meeskonna coachingu olemust ja olulisemaid edutegureid, kui ka ohtusid ja kitsaskohti selles protsessis. Meeskonna coaching on üks-ühele coachingust mõjuvõimsam, sest koondab kogu meeskonna intelligentsuse ja potentsiaali, aitab suurendada rahulolu organisatsiooniliste eesmärkide saavutamisel, kaasatust, usalduse ja uskumuse kasvu. Lisaks toetab nii tõhusamat koostööd ja paremate tööprotsesside loomist kui ka omavahelist kommunikatsiooni ning aitab ületada takistusi ja leida uusi lahendusi. Meeskonna coachi roll on luua sobiv ja usalduslik keskkond, ergutada avatud dialoogi meeskonna sees ja suurendada teadlikkust. Meeskonna coaching võib olla nii sekkumine kui ka tugevalt potentsiaali kasvatamine meeskonnas, mis omakorda sõltub meeskonnas valitsevast kultuurist, kui ka mõtteviisist. Meeskonna coachinguga kaasnevad eri kitsaskohad, nagu liige kõrged või ebaselged ootused coachingule, kaudne ning raskesti mõõdetav mõju, vaimse tervise seisund meeskonnas või coachingule mitte avatud coacheed. Aja kokkuhoiu ja ühise selguse loomise mõistes on meeskonna coaching kindlasti kasulik, sest selle protsessi käigus kasvab üksteiste kogemustel õppimine, käitumisharjumuste muutmine ja kõrge pühendumine eesmärkide saavutamiseks ning muutuste elluviimiseks. Teoreetiliselt peaks meeskonna coaching toetama kõiki muudatuse juhtimise olulisemaid etappe.

Magistritöö empiirilises osas tegi autor kvantitatiivse longituuduuringu, mille käigus kogus ta nii kvalitatiivseid andmeid (juhtidega intervjuud), kui ka kvantitatiivseid andmeid digitaalsete küsitluste ja vaatluste abil. Magistritöö empiirilises osas osales kolm valdkonna, suurusega ja muutuste eesmärkidega organisatsiooni kokku 102 osalejaga ning see viidi läbi ajaperioodil jaanuarist 2020 märtsini 2021.

Uuringu käigus selgus, et mida madalam on indiviidide muutumisvalmidus, seda madalam on kaasatus ja usalduse kasv protsessi käigus. Meeskonna coachinguga rahulolu oli tugevalt ja oluliselt seotud muutumisvalmidusega alguses- kes olid veendunud, et muutuse eesmärk on neile kasulik, uskusid nii juhtide toetusesse kui iseendasse, töötasid muudatuste



elluviimisel meeskonna coachingu käigus kaasa, olid aktiivseid ning võtsid initsiatiivi. Siinkohal on oluline roll juhtidel, kes soovitatavalt teevad head eeltööd muutuse käivitamiseks. Mida teadlikumad on osalejad muutuse eesmärgi kasulikkusest, seda rohkem teevad omavahel koostööd. Juhtide julgustamine mängis objektiivse kaasatuse kasvul olulisemat rolli protsessis, kui meeskonna coaching, mis on positiivne tulemus, sest nii saab kinnitust teooria selle kohta, kui tähtis on juhtide juhtimisstiil ja kompetents muudatuste elluviimisel.

Autor järeldeb, et meeskonna coaching saab olla tõhus sekkumine erinevates muudatuste juhtimise etappides kui ka erineval muutumisvalmiduse tasemega meeskondades. Käesoleva uuringu põhjal võib vaid väita, et meeskonna coaching aitab suurendada ühist mõistmist ja usaldust, mis suurendas muutumisvalmidust, ning meeskonna coaching aitab leida ühiselt uusi võimalusi ja suurendada meeskonna koostööd. Indiviidide muutumisvalmidus on seotud võimekusega lahendada töölaseid probleeme konstruktiivselt ja siinkohal oli meeskonna coachingu toetas, kuna see aitas avastada kitsaskohti ning takistusi, leida uusi võimalusi ning suurendas koostööd muudatuste elluviimisel. Uuring ei kinnitanud, et meeskonna coaching toetaks objektiivse kaasatus ja uskumuse kasvu, kuigi subjektiivne indiviidide hinnang on antud näitajatele kõrge.

Autor hinnangul võiks tulevikus juhid ja coachid teha veelgi tõhusamalt eeltööd enne muudatuste käivitamist: mõõta indiviidide muutumisvalmidust, mõelda läbi, keda on mõistlik kaasata muudatuse elluviimisesse, jagada teavet eesmärkide vajalikkuse ja kasu kohta, selgitada coachingu eripära võrreldes koolitusega ning võimestada inimesi ka väljaspool meeskonna coachingu protsessi. Sama oluline on ka järjepidev suhtlemine ja tegevuste elluviimine väljaspool meeskonna coachingu kohtumisi ja kogu protsessi järel, et kaasates meeskonda analüüsida kogu edusamme ja ka ebaõnnestumisi.

Käesoleva töö erinevus seisneb selles, et varem ei ole meeskonna coachingu ja muudatuste juhtimise omavahelisi seoseid pikaajalise uuringu käigus uuritud.

### Viidatud allikad

1. Athanasopoulou A., Dopson S. (2018) A systemic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *Eslevier. The Leadership Quarterly* 29, 2018, p 70-88. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
2. Attong M. Metz T. (2013) Change or Die. The Business process improvement manual. CRC Press, Taylor & Francis Group. Florida.
3. Bakari H., Hunjra A.I., Niazi G.S.K. (2017) How Does Authentic Leadship Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptioins: Integration fo theory Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, vol. 17, no. 2, p 155-187.
4. Bickerich K., Michel A., O'Shea D (2017) Executive coaching during organizational change: a qualitative study of executives and coaches' perspectives. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11:2, p 117-143. DOI: 10.1080/17521882.2017.1407806.
5. Brooks I. (2006) Organisatsiooni käitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. Pearson Education Limited, London.
6. Brown S.W., Grant A.M (2010) From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3:1, 30-45 , DOI: 10.1080/17521880903559697.
7. Clutterbuck D., Bachkirova T., Cox E. (2010) The Complete handbook of Coaching. Sage Publications Ltd.
8. Clutterbuck D. (2013), Time to focus coaching on the team. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45 No. 1, pp. 18-22. 1822 DOI: 10.1108/00197851311296665
9. Du Toit A. (2014) Making Sense of Coaching. Sage Publications Ltd.
10. de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., Jones, C. (2013) Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), p. 40-57 DOI: 10.1037/a0031635.
11. De Meuse K.P., Dai G., Lee R.J. (2009) Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2:2, p 117.134, DOI: 10.1080/17521880902882413.
12. Dimas I.D. Rebelo T., Lourenco P.R. (2016) Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness. *European Review of Applied Psychology*, Vol. 66, p 233-242.

URL: [https://www-sciencedirect-](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1162908816300305?via%3Dihub#bib0200)

[com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1162908816300305?via%3Dihub#bib0200](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S1162908816300305?via%3Dihub#bib0200)

13. Cardillo A. (2019) How is Team coaching different from Group Coaching? URL: <https://tpcleadership.com/2019/07/10/how-is-team-coaching-different-from-group-coaching/>
14. Cameron E., Green M. (2009) Making sense of change management. A Complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Kogan Page Limited.
15. Gallwey, T. (2020). A Brief History of The Inner Game. URL: <https://theinnergame.com/about-tim-gallwey/history-of-the-inner-game/>
16. Graen G. Canedo C.J. Grace M. (2020) Team coaching can enhances psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol. 49, Issue 2, April-June 2020, 100697 49, 1-6 URL: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S0090261618300871?via%3Dihub>
17. Grant. A.M., Brown S.W. (2010) From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organizations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Vol 3, 2010- Issue 1, p 30-45  
DOI:10.1080/17521880903559697.
18. Grant, A.M. (2014) The Efficacy of Executive Coaching in the Times of Organizational Change. *Journal of Change Management.*, 14:2, p 258-280, DOI: 10.1080/14697017.2013.805159.
19. Grievies J. (2010) Organizational Change. Themes & issues. Oxford University Press. Oxford.
20. Gyllensten K., Henschel C., Jones G. (2020) The experience of executive group coaching- A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, vol. 15, No 1, spring 2020 URL: [https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract\\_3511](https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_3511)
21. Hackman J.R., Wageman R. 2005 A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, vol. 30, No 2. DOI: 10.5465/amr.2005.16387885.
22. Hawkins P. (2017) Leadership team coaching. Developing collective transformational leadership. 3<sup>rd</sup> edition. Kogan Page Limited.
23. Hiatt, J. M. (2006) ADKAR: a model for change in business, government and our community. Loveland: Prosci Research.
24. Hodges J., Gill. R. (2015) Sustaining change in organizations. Sage Publications Ltd.
25. Holt, D.T, Armenakis A.A., Field H.S., Harris S.G. (2007) Readiness for Organizational Changes. The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied*

*Behavioral Science*, Vo. 43, No. 2, June 2007, p 232-255. DOI:

10.1177/0021886306295295.

26. Hult, M., & Lennung, S. Å. (1980). Towards a definition of action research: a note and bibliography. *Journal of management studies*, 17(2), 241-250. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1980.tb00087.x.

27. International Coaching Federation. (2021) ICF Core competencies. URL:

<https://coachfederation.org/core-competencies>

28. Jones D.J., Ricardo R.J. (2013) Leading and implementing business change management. Making change stick in the contemporary organization. Routledge Taylor & Francis Group.

29. Kasearu L. (2017) Muutustesse suhtumine Eestis üldhariduskoolide näitel. Magistritöö. Tartu Ülikool.

30. Kets de Vries M. F. R. (2015) Vision without action is hallucination: Group coaching and strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 44 p 1-8 Elsevier. DOI: 10.2139/ssrn.2439749.

31. Kets de Vries, M. F. R. (2005) Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76. DOI: 10.5465/ame.2005.15841953.

32. King, P., Eaton J. (1999). Coaching for results. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, No. 4, pp. 145-148. DOI: 10.1108/00197859910275791.

33. Kotter, J.P. (1996) Leading change. Boston, MA. Harvard Business School Press.

34. Leonard-Cross E. (2010) Development coaching: Business benefit- fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, vol. 5. No 1. 1 March 2010.

35. Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science. New York: Harper and Row.

36. Mathieu, J., Maynard, M.T., Rapp, T., Gilson, L. (2008) Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 410-476. DOI: 10.1177/0149206308316061.

37. Moen, F., Federici, R. A. (2012) The Effect of External Executive Coaching and Coaching- Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development Journal*, 30(3), 63-74.

38. Mintzberg H., Westley F. (1992) Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*. p 39-59 DOI: 10.1002/smj.4250130905.

39. Noumair D. A., Shani A. R. (2014) Research in Organizational Change and Development. Emerald Publishing Limited 2014.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/nlibee-ebooks/reader.action?docID=1725934>
40. Olson P. O. (2008) A review of assumptions in executive coaching. *The Coaching Psychologist*, vol. 4, No. 3, December, 2 2008 p 151-159 URL:  
<https://www.pauloolson.com/x/resources/Olson2008ExecutiveCoaching.pdf>
41. Parring A-M., Vähi M-, Käärrik E. (1997) Statilise andmetöötuse algõpetus. 405. Tartu, Tartu Ülikooli Kirjastus. URL:  
<https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58342/9985562216.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
42. Passmore J. (2010) Excellence in coaching. The industry guide. 2<sup>nd</sup> edition. Kogan Page Limited.
43. Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011) A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4 (2), 70–88. DOI: 10.1080/17521882.2011.596484.
44. Raffaelli, R.L. (2017) Leading organizational change. Core Curriculum. Organizational Behavior Reading. *Harvard Business Publishing Education*. URL:  
<https://hbsp.harvard.edu/product/8324-PDF-ENG>
45. Rafferty A.E., Jimmieson N.L., Restubog S.L.D. (2013) When leadership meets organizational change: The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustments to change. *The Psychology of Organizational Change*. Cambridge University Press  
DOI:10.1017/CBO9781139096690.011.
46. Salerno A., Brook L. (2008) The Change Cycle. How people can survive thrive organizational change. Change Cycle @ CCMC Inc.
47. Segers J., Vloeberghs D., Henderickz E. (2011) Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, No. 2, 204–221. DOI: 10.5465/amle.10.2.zqr204.
48. Sirkin H.L., Keenan P, Jackson A. (2005) The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, p. 83(10), 108-118 URL:  
<http://www.kba.com.kw/flip/magazine/magazine-1606252112-HBRbook.pdf#page=100>
49. Stober, D.R. (2008) Making it stick: coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1:1, p 71-80, DOI: 10.1080/17521880801905950.

50. Terblanche N.H.D. (2020) The coaching model derivation process: combining grounded theory and canonical action research for developing coaching models. *Coaching: An International Journal of theory, Research and Practice*, Vol 13, No 1, p 45-60. DOI: 10.1080/17521882.2019.1619794.
51. Tusman M. Nadler D. (1986) Organizing for Innovation. *California Management Review*, vol. XXVIII, No 3, The Regents of the University of California DOI: 10.2307/41165203.
52. Türk K., Saue K. (2021) Töötajate arendamine ja grupikootsing: Selle võimalused ja tulemuslikkus. *Akadeemia*, nr 3, 17.02.2021, lk 512-539.
53. Vesso S., Merkuljeva T. (2017) Meeskonna coachingu programm „Selge suund“ mõju-uuring, raport. International Supervision and Coaching Institute.
54. Weeks W. A., Roberts J., Chonko L.B., Jones E. (2004) Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales managers performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIV no 1 (winter 2004), p 7-17. PSE National Educational Foundation. DOI: 10.1080/08853134.2004.10749012.
55. Whitmore J. (2017) Coaching for Performance 5<sup>th</sup> Edition. Performance Consultants International, 1992, 1996, 2002, 2009, 2017.
56. Whittington J. (2016) Systemic coaching & constellations. The principles, practices and application for individuals, teams and groups. 2nd edition. Kogan Page Limited.
57. Wilson C. (2015) Performance coaching. A complete guide to best practice coaching and training. 2011, 2014, 2015, Kogan Page.

**Lisa A. Muutumisvalmiduse küsimustik**

- A1 Ma arvan, et organisatsioonil on sellest muutusest kasu
- A2\* Meil ei ole mõistlik seda muutust alata
- A3 Selle muutuse ellu rakendamine on õigustatud
- A4 See muutus parandab meie organisatsiooni üldist tõhusust
- A5 Selle muutuse ellu rakendamiseks on palju ratsionaalseid põhjuseid
- A6 Ma arvan, et pikas perspektiivis tasub mulle ära, kui organisatsioon võtaks selle muutuse vastu
- A7 See muutus teeb mu töö lihtsamaks
- A8\* Ma ei usu, et mul oleks selle muutuse ellu rakendamisest midagi kasu
- A9\* Sellele muutusele kulutatava aja peaks kasutama millekski muuks
- A10 See muutus vastab meie organisatsiooni prioriteetidele
- B1 Meie juhtkonna liikmed on meid kõiki seda muutust omaks võtma julgustanud
- B2 Meie organisatsiooni peamised otsustajad toetavad muutust täielikult
- B3 Kõik juhid on selle muutuse tähtsust rõhutanud
- B4 Organisatsiooni juht on selle muutuse ellu rakendamisele pühendunud
- B5\* Minu meelest me kulutame sellele muutusele palju aega, kuigi juhid ei tahagi, et see ellu rakenduks
- B6 Juhtkond on saatnud selge signaali, et organisatsiooni ootab ees muutus
- C1 Ma ei näe mingeid probleeme, et kohaneda tööga, mida mul tuleb pärast selle muutuse ellu rakendamist teha
- C2\* Selle muutusega seoses tulevad mõned ülesanded, millega ma arvatavasti ei saa hästi hakkama
- C3 Ma tunnen, et kui me selle muutuse ellu rakendame, tulen ma sellega hõlpsalt toime
- C4 Mul on vajalikud oskused, et muutus oleks toimiv
- C5 Kui ma asja käsile võtan, võin ära õppida kõik, mida on vaja pärast selle muutuse ellu rakendamist
- C6 Olen oma varasemate kogemuste põhjal kindel, et ma tulen pärast selle muutuse ellu rakendamist edukalt toime
- D1\* Ma olen mures, et kaotan organisatsioonis osa oma positsioonist (staatusest), kui see muutus ellu rakendub
- D2\* See muutus katkestab paljud isiklikud suhted, mis ma olen loonud
- D3\* Minu tulevik sellel töökohal on selle muutuse tõttu piiratud

\*Pöördväärted

**Lisa B. Tagasiside küsitluse ankeet**

Sinu ees- ja perekonnanimi (andmed on nähtavad vaid J. Rannulale)

1. Ma arvan, et üldiselt meeskonna coaching õigustas end ning selle elluviimisest oli kasu
2. Meeskonna coaching toetas ühise mõistmise loomist eesmärkidest ehk muudatuste vajalikkusest
3. Mil määral toetas meeskonna coaching eesmärkide elluviimist?
4. Mil määral toetas meeskonna coaching osalejate valmidust eesmärkide elluviimiseks?
5. Mil määral toetas meeskonna coaching usalduse suurendamist kolleegide seas?
6. Mil määral toetas meeskonna coaching osalejate kaasatust eesmärkide elluviimisel?
7. Mil määral toetas meeskonna coaching uskumust, et eesmärgid on saavutatavad?
8. Mil määral toetas meeskonna coaching uute võimaluste leidmist eesmärkide elluviimiseks?
9. Mil määral toetas meeskonna coaching kitsaskohtade ning takistuste avastamist?
10. Mil määral toetas meeskonna coaching koostöö tõhustamist eesmärkide elluviimiseks?
11. Meie programmi eestvedaja toetas ja julgustas protsessi vältel meid eesmärkide omaksvõtmisel ning elluviimisel
12. Seatud muutuse eesmärk oleks viidud ellu sama kiiresti ka ilma meeskonna coachinguta
13. Mida oleks saanud meeskonna coachingu ja muutuse elluviimise ajal teha teisiti, ära jätta või muuta? (kommenteeri)
14. Milliseid positiivseid märkamisi tood esile meeskonna coachingu käigus? Millega olid eriti rahul, mis töötas või toimis sinu jaoks? (kommenteeri)

**Lisa C. Järel- intervjuu küsimused juhtidega**

Intervjuu kestvus 15 minutit.

1. Kuivõrd suurenes indiviidide mõistmine eesmärgi/muutuse vajalikkusest ja olulisest?
2. Kuivõrd paranes meeskonna koostöö MC käigus?
3. Kuivõrd kasvas ajas indiviidide valmidus muutuse/eesmärgi elluviimiseks?
4. Kuivõrd kasvas indiviidide kaasatus ja panustamine muutuse/eesmärgi elluviimiseks?
5. Mil määral sai teie eesmärk/muutus ellu viidud?
6. Nüüd hiljem mõeldes- kuivõrd toetas meeskonna coaching organisatsiooni

muutuse/eesmärgi elluviimist



**Lisa D. Indiviidide meeskonna coachingu tagasiside väidete omavahelised seosed**

Tagasiside küsitlus	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Usaldus suurenes meeskonnas MC vältel (1)	1									
MC toetas kaasatuse (subjektiivne) kasvu (2)	0,663**	1								
MC toetas uute võimaluste leidmist (3)	0,676**	0,682**	1							
MC toetas uskumuse kasvu, et eesmärk on saavutatav (4)	0,605**	0,799**	0,672**	1						
MC toetas kitsaskohtade ja takistuste avastamist (5)	0,269	0,578**	0,514**	0,524**	1					
MC toetas meeskonna koostöö tõhustamist (6)	0,625**	0,688**	0,773**	0,661*	0,453**	1				
MC toetas ühise mõistmise kasvu (7)	0,684**	0,768**	0,649**	0,753**	0,519**	0,744**	1			
Eestvedajate julgustamine MC vältel (8)	0,259	0,370**	0,171	0,23	0,115	0,404**	0,481**	1		
Rahulolu meeskonna coachinguga (9)	0,776**	0,911**	0,786**	0,825**	0,560**	0,815**	0,898**	0,392	1	
Üldine rahulolu (10)	0,740**	0,898**	0,833**	0,845**	0,657**	0,860**	0,890**	0,984**	0,777**	1

*Märkus: MC- meeskonna coaching*

Allikas: autori koostatud.

**Lisa E. Muutumisvalmiduse ja objektiivse kaasatuse muutuse seosed gruppide****lõikes**

	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
Grupid	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Muutuse sobivus (1)	1	1								
Juhtide toetus (2)	0,642*	0,736*	1	1						
Eneseusk (3)	0,649*	0,754*	0,534**	0,726**	1	1				
Isiklik kasu (4)	0,400*	0,590*	0,386**	0,681**	0,618**	0,802**	1	1		
Indiviidide kaasatuse muutus (1)	0,314*	0,161	0,119	0,139	0,249*	0,112	0,05	0,356*	1	1

Märkus: keskmine tugevus  $r=0,3-0,7$ , tugev seos  $r> 0,7$ , olulisusnivoo \* $p=0,01-0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud.

**Lisa F. Objektiivse kaasatuse kasvu ja tagasiside väidete seosed**

	(1)
Objektiivse kaasatuse kasv (1)	1
MC toetas ühise mõistmise kasvu (2)	0,320*
MC toetas eesmärkide elluviimist (3)	0,297*
MC toetas osalejate valmidust muutuseks (4)	0,126
MC toetas usalduse suurenemist meeskonnas (5)	0,077
MC toetas kaasatuse kasvu (subjektiivne kaasatus) (6)	0,364*
MC toetas uskumust, et eesmärk on saavutatav (7)	0,273
MC toetas uute võimaluste leidmist (8)	0,071
MC toetas kitsaskohtade avastamist (9)	0,310*
MC toetas koostöö tõhustamist (10)	0,08
MC õigustas end ja oli kasulik (11)	0,276
Rahulolu meeskonna coachinguga (12)	0,300*
Üldine rahulolu (13)	0,290*
Eestvedajate julgustamine MC vältel (14)	0,285*

Märkus: keskmine tugevus  $r=0,3-0,7$ , tugev seos  $r> 0,7$ , olulisusnivoo \* $p=0,01-0,05$ , \*\* $p < 0,01$

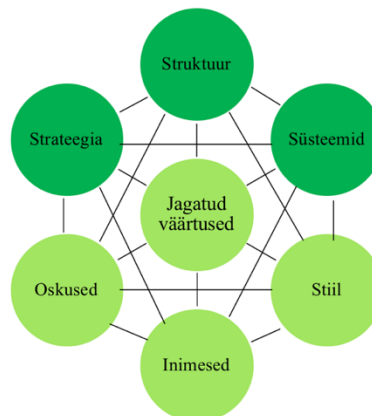
Allikas: autori koostatud.

## Lisa G. Osalejate hinnangud tagasiside küsitluse väidetele ja küsimustele

	Org 1	Org 2	Org 3	Kokku
Tagasiside küsitlusele vastanute arv	13	16	20	49
MC õigustas end ja oli kasulik	5,92	6,63	5,55	6,03
MC toetas ühise mõistmise kasvu	6,31	6,75	5,6	6,22
Ms toetas eesmärkide elluviimist	5,54	6,69	5,5	5,91
MC kasvatas osalejate muutumisvalmidust	6,15	6,19	5,15	5,82
MC toetas usalduse kasvu	5,87	6,31	4,95	5,71
MC toetas kaasatuse kasvu	5,87	6,64	5,45	5,98
MC toetas koostöö tõhustamist	6,08	6,56	5,2	5,95
MC toetas uute võimaluste leidmist	5,46	6,38	5,55	5,79
MC toetas kitsaskohtade ja takistiuste avastamist	5,46	6	5,45	5,36
Rahulolu meeskonna coachinguga kokku	5,94	6,54	5,37	5,95
Kasvas uskumus, et eesmärk on saavutatav	5,94	6,54	5,37	5,95
Eestvedaja julgustas kogu MC vältelt	6,31	6,64	6,05	6,33
Üldine tagasiside rahulolu	5,94	6,54	5,37	5,95

Allikas: autori koostatud.

## Lisa I. McKinsey 7S muudatuste juhtimise mudel



## Summary

### TEAM COACHING ROLE IN CHANGE MANAGEMENT PROCESSES

Over the past five years, interest in coaching has increased significantly in Estonia. Team coaching is a relatively recent phenomenon in the business world and has so far been studied more through practice rather than long-term studies. As change management is a part of everyday management, the author conducted a long-term study analysing the relations between change management and team coaching for the Master's thesis, which has not previously been done in this way in Estonia or elsewhere in the world. **The aim of the Master's thesis** is to find out if and to what extent team coaching supports the growth of change readiness and inclusion of individuals, their trust and faith in the achievability of their goals and cooperation in the process of change implementation. The aims of the study are:

- a) to bring out the main success factors and obstacles in change management with an emphasis on the individual level based on the academic literature;
- b) to describe the nature of team coaching and its applications and benefits in change implementation processes on both the team and individual levels;
- c) to conduct an action-based longitudinal study on change management with the aid of team coaching;
- d) to determine whether and to what extent team coaching supports the individual's change readiness, involvement, trust and faith in the achievability of their goals and cooperation in change implementation processes.

In the theoretical section, the author highlighted the most important aspects of change management based on individuals in teams. The primary stages of change management are initiation, planning, implementation and reinforcement. The most important success factors of change implementation are the involvement of people in the various stages, open and active communication, strong vision and dedication of leaders, a strong leadership culture, acknowledgement, empowerment and planning of actions. The change readiness of individuals is related to work satisfaction, capability and readiness to solve work-related problems constructively and preventatively. On the individual level, it is important to increase will, trust and faith in the appropriateness and benefit of change as the goal, reduce fears, communicate actively and to explain the importance of the goal on the organisation, team and individual levels. Obstacles can appear due to lack of preparation, resistance, high workload, distrust towards leaders as well as a lack of strategy and planning for change implementation.

Team coaching is more influential than one-on-one coaching because it brings together the intelligence and potential of the entire team, helps to increase satisfaction when achieving organisational goals, increases inclusion and grows trust and faith in employees. It also supports efficient cooperation and the development of better work processes as well as communication and it helps to overcome obstacles and find new solutions. The role of the team coach is to create an appropriate and trusting environment, to stimulate open dialogue within the team and to raise awareness. Team coaching can be both an intervention as well as a way to increase the potential of a team which in turn depends on the culture within the team as well as attitude. The shortcomings of team coaching include high or unclear expectations, indirect and difficult to measure impact, mental health in the team or unreceptive coachees. Theoretically, team coaching supports every important stage of change management.

The empirical part of the Master's thesis involved 102 participants from 3 organisations of different fields, sizes and change goals and was conducted from January 2020—March 2021. The study found that lower change readiness in individuals results in lower involvement and growth of trust in the process. Individuals who had faith in their personal capabilities, the support of leaders and the benefit of the goals were actively involved and took the initiative. Leaders who are well-prepared to initiate change play an important role here. The better the awareness of the benefits of the goals of change among participants, the more willing they are to work together.

Team coaching can be an efficient intervention in various stages of change management as well as in teams with varying levels of change readiness. Based on this study, it can be said that team coaching increases common understanding and trust which improves change readiness. The change readiness of individuals is related to their capability of constructively solving work-related problems which team coaching supported, as it helped to identify shortcomings and obstacles, to find new opportunities and to increase cooperation in change implementation. The study did not confirm the positive impact of team coaching on increasing inclusion and faith of individuals in the process, although the individuals' subjective assessment of the given parameters was high.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jaanika Rannula annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Meeskonna coachingu roll muudatuste juhtimise protsessides“, mille juhendaja on Krista Jaakson, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Jaanika Rannula*  
*24.05.2021*